

MASTER'S THESIS

Succesvolle resource allocatie in een MPE

Roos, E. (Erik)

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 04. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Succesvolle resource allocatie in een MPE

Successful resource allocation in an MPE

Opleiding	:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programma	:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus	:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen Business Process Management and IT IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student	:	Erik Roos
Identiteitsnummer	:	
Datum	:	8 Januari 2021
Afstudeerbegeleider	:	Rob Kusters
Meelezer	:	Harry Martin
Versie nummer	:	1.0
Status	:	Final

Abstract

Aan welke criteria moet resource allocatie voldoen om door de stakeholders als succesvol ervaren te worden in een Multi Project Environment (MPE)? In een MPE draaien meerdere projecten tegelijk die allemaal 'trekken' aan dezelfde schaarse resources. Met deze uitdaging worstelen veel organisaties en in dit onderzoek ben ik op zoek gegaan naar wat hierover in de literatuur beschreven is. Middels de literatuurstudie heb ik gezocht naar dergelijke criteria en wat daarover in de literatuur beschreven is. De literatuurstudie is vanuit vier verschillende invalshoeken uitgevoerd en alle in de literatuur gevonden criteria zijn bij elkaar gevoegd en geassocieerd tot een set van in totaal 13 criteria. In dit validatieonderzoek zijn deze 13 criteria voorgelegd aan een caseorganisatie om vast te stellen of ze in de praktijk gebruikt worden en als dat niet het geval of de criteria wel nuttig zouden kunnen zijn in de praktijk. Van de 13 criteria zijn er negen nuttig in de praktijk en ligt dat voor vier stuks anders.

Sleutelbegrippen

Succesvolle resource allocatie, Multi Project Environment (MPE), Criteria.

Samenvatting

Organisaties waar meerdere projecten tegelijk lopen die allemaal trekken aan dezelfde schaarse resources worstelen met de allocatie van die resources. Wanneer heb je de allocatie van resources als organisatie goed gedaan. Aan welke criteria moet de resource allocatie voldoen om door de stakeholders in de organisatie als succesvol ervaren te worden? Voor het verzamelen van de criteria uit de literatuur is samengewerkt met medestudenten. Er is vanuit vier verschillende invalshoeken naar deze succes criteria gezocht in de literatuur, iedere de medestudent een eigen invalshoek. Alle gevonden criteria hebben zijn bij elkaar gevoegd en geclassificeerd tot een 13-tal criteria. Mijn onderzoek is een validatieonderzoek waarin onderzocht wordt of de gevonden criteria in de praktijk gebruikt worden en of ze door de betrokken stakeholders als nuttig ervaren worden, en waarom.

Voor de selectie van de caseorganisatie ben ik opzoek gegaan naar een organisatie waarin vele projecten tegelijk uitgevoerd worden en die te maken heeft met een beperkte hoeveelheid resources die bij veel van deze projecten betrokken zijn of zou moeten worden. Een organisatie waarin veel projecten tegelijk trekken aan de schaarse resources.

Voor de stakeholders heb ik gezocht naar vertegenwoordigers binnen de organisatie van verschillende belangen en verschillende verantwoordelijkheden met betrekking tot resource allocatie. Stakeholders die verantwoordelijk zijn voor de resources zelf maar ook stakeholders die verantwoordelijk zijn voor de operatie waarvoor projecten worden uitgevoerd of stakeholders die belang hebben bij of verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de projecten en de allocatie van resources op die projecten. Zo heb ik voor dit onderzoek een Project Manager, een HR-Manager, een Project Portfoliomanager, Projectportfolio Boardmember en een CIO geïnterviewd.

Van de 13 gevalideerde criteria blijken er negen in de praktijk gebruikt te worden of, als dat niet het geval is, aangegeven dat deze wel nuttig kan zijn voor de organisatie. De stakeholders die aangaven dat een van deze negen criteria niet gebruikt wordt in de organisatie gaven hiervan aan dat deze wel nuttig zou zijn voor de organisatie. Van vier criteria werd door enkele stakeholders aangegeven dat deze niet gebruikt worden en door enkele stakeholders werd ook aangegeven dat ze niet nuttig zijn voor de organisatie.

In dit rapport is te lezen hoe ik in dit onderzoek te werk ben gegaan om deze validatie uit te voeren en hoe ik tot mijn bevindingen ben gekomen. Het eerste hoofdstuk is een inleiding en geeft achtergrondinformatie over het onderwerp. In het tweede hoofdstuk wordt theoretisch kader geschetst waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt en wordt beschreven hoe de literatuurstudie is uitgevoerd en welke resultaten die heeft opgeleverd. In het derde hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode en het ontwerp van het onderzoek beschreven waarna hoofdstuk vier dieper ingaat op de uitvoering van het onderzoek, de analyse van de data en de gevonden resultaten. In het vijfde en laatste hoofdstuk worden de conclusie en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek beschreven.

Summary

Organisations that run several projects simultaneously which need the same scarce resources all face the challenge of resource allocation. When did the organisation allocate resources successfully? What criteria does resource allocation have to meet for stakeholders to say that the resources were allocated successfully? As part of a main research, I searched for this type of success criteria in the existing literature from four different angles and each in a separate sub research. All criteria found in the sub researched were put together in one list and classified into a total of 13 criteria. This research is a validation research in which I validated these 13 criteria in real life and asked the stakeholders if they believe these criteria could be useful, and why.

For the selection of the case organisation, I looked for an organisation that runs many projects simultaneously and where resources are scarce. An organisation where all these running projects are in need of those scarce resources

For the selection of the stakeholders, I wanted several interests and responsibilities within the organisation represented. Interests related to resource allocation of course but also responsibilities related to operations, the resources themselves or the execution of projects and the resource allocation to these projects. Based on these interests and responsibilities I decided to interview a Project Manager, the HR Manager, the Project Portfolio Manager, a Project Portfolio Board member and the CIO of the organisation.

From the 13 criteria that I validated in this research nine are used within the case organisation or, if they are not used, are deemed useful for the organisation. Stakeholders that said that one of these nine criteria is not used within the organisation said that they think the criterium would be useful for the organisation. For four criteria some stakeholders mentioned that they are not being used within the organisation. And for some criteria even said that they think it is also not useful for the organisation.

This report describes how I performed the validation of the criteria in this research and how I reached my findings. The first chapter is an introduction and gives some background information on the subject. Chapter two describes the theoretical framework in which this research is executed and it describes the process and the outcome of the literature review. The third chapter describes the research method and the design of the research. Chapter four gives more detailed information on the research process, the analysis of the collected data and the results followed by the conclusion and the recommendation for follow up research in chapter five.

0. Inhoudsopgave

0. Inhoudsopgave.....	1
1. Introductie	3
1.1. Achtergrond.....	3
1.2. Gebiedsverkenning.....	3
1.3. Probleemstelling.....	4
1.4. Opdrachtformulering.....	4
1.5. Motivatie/relevantie	5
1.6. Aanpak in hoofdlijnen.....	5
2. Theoretisch kader	5
2.1. Onderzoeksaanpak.....	5
2.2. Uitvoering	7
2.3. Resultaten en conclusies	8
2.4. Doel van het vervolgonderzoek.....	10
3. Methodologie.....	10
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode	10
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....	12
3.3. Data-analyse	14
3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.....	14
3.4.1. Validiteit en betrouwbaarheid	14
3.4.2. Ethische aspecten.....	15
4. Resultaten	16
4.1. Kwaliteitscriteria	16
4.2. De caseorganisatie en deelnemers.....	16
4.3. De uitvoering	17
4.4. De resultaten	18
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	22
5.1. Discussie – reflectie	22
5.2. Conclusies	23
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk.....	23
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek	24
Referenties.....	25
Bijlage 1: Literatuurstudie.....	27
Bijlage 2: Kwaliteitscriteria.....	28
Bijlage 3: Interview model	31
Bijlage 4: Meerdere criteria ineens	32

Bijlage 5: Uitwerking Interview Projectmanager	34
Bijlage 6: Uitwerking Interview HR Manager	39
Bijlage 7: Uitwerking Interview PMO Board Member	47
Bijlage 8: Uitwerking Interview PMO Manager	55
Bijlage 9: Uitwerking Interview ICT Manager (CIO)	62

1. Introductie

1.1. Achtergrond

Organisaties voeren om allerlei verschillende redenen projecten uit. Variërend van de implementatie van een nieuwe softwareapplicatie tot de introductie van een nieuw product tot een wijziging in de bedrijfsprocessen, projecten zijn de meest voor de hand liggende wijze om deze dingen te realiseren. In een organisatie waar meerdere projecten gelijktijdig worden uitgevoerd, zowel grote als kleine projecten, wordt het hoger management geconfronteerd met uitdagingen in prioritering, resource planning en het monitoren van de voortgang van de projecten (Elonen & Artto, 2003). Mensen en middelen zijn binnen organisaties niet ongelimiteerd en onbeperkt beschikbaar en er moeten afwegingen worden gemaakt welke mensen en middelen op welke projecten worden ingezet en waarom. Voor het uitvoeren van projecten heb je te maken met het inzetten van mensen en middelen, strategische keuzes, prioritering en dergelijke. In dit onderzoek richt ik mij op één aspect, te weten: de inzet van mensen op projecten oftewel resource allocatie. In dit onderzoek probeer ik inzicht te geven in de criteria waaraan resource allocatie moet voldoen om succesvol te zijn of als succesvol ervaren te worden door de stakeholders.

1.2. Gebiedsverkenning

Zoals in de achtergrond aangegeven ligt de focus van dit onderzoek op inzet van mensen op de projecten in een organisatie waar meerdere projecten gelijktijdig worden uitgevoerd. In de term resource allocatie, die ik in dit document gebruik, heeft 'resource' dus alleen betrekking op mensen en niet op middelen oftewel human resources.

Een organisatie of een omgeving waarin meerdere projecten tegelijkertijd worden uitgevoerd noemen we een Multi-project omgeving (MPE: Multi Project Environment). Het maakt niet uit of het om twee of tweehonderd projecten gaat, in dit document bedoel ik met een multi-project omgeving een omgeving waarin meerdere projecten gelijktijdig worden uitgevoerd waardoor er dus meerdere projecten tegelijk behoefte hebben dezelfde beperkt beschikbare resources.

In een omgeving waar vele projecten tegelijk lopen wordt vaak gesproken over een project portfolio. Dye et al (2000) stelt dat er een algemene misvatting is dat alle lopende projecten automatisch het project portfolio vormen. *"Unfortunately, a group of independent projects does not make up a portfolio—it is simply a group of projects, consuming time and resources"* (Dye & Pennypacker, 2000).

Een project portfolio en het project portfoliomanagement worden ingezet om projecten een prioriteit te geven. Een prioriteit gebaseerd op het belang van het project en een onderlinge prioriteit maar ook gekoppeld aan het strategische belang van het bedrijf en de impact op de strategische doelstellingen (Dye & Pennypacker, 2000). Een project portfolio geeft een overzicht van de projecten die er lopen of nog moeten starten en geeft inzicht in de gewenste of benodigde hoeveelheid resource capaciteit maar het richt zich niet specifiek op resource allocatie.

In dit document gebruik ik de term stakeholder om de belanghebbende van resource allocatie aan te geven. De personen of afdelingen die belang hebben bij goede of succesvolle resource allocatie en die kunnen aangeven waar resource allocatie aan moet voldoen om voor hen goed of succesvol te zijn of als zodanig ervaren te worden.

Criteria waar resource allocatie aan moet voldoen kunnen betrekking hebben op de input- en de outputkant van resource allocatie. De inputkant betreft criteria waaraan voldaan moet worden om resources te kunnen alloceren. De outputkant betreft criteria waaraan resource allocatie moet

voldoen om 'goed' of 'succesvol' te zijn of als zodanig ervaren te worden. In dit document heb ik het over de criteria aan de outputkant. Het Van Dale woordenboek geeft als betekenis voor de term criterium: *(beslissend) kenmerk* (Van Dale uitgevers, 2020). Met criteria bedoel ik in dit rapport de kenmerken waaraan resource allocatie moet voldoen, of moet hebben voldaan, om 'goed' of 'succesvol' te zijn of als zodanig ervaren te worden.

1.3. Probleemstelling

Mensen met de juiste kennis en vaardigheden zijn vaak schaars in een organisatie. Gevolg is dat in een MPE voor meerdere projecten dezelfde mensen nodig zijn en er dus door verschillende belanghebbenden aan deze mensen 'getrokken' wordt. Verschillende belanghebbenden hebben verschillende doelen en prioriteiten en vinden allemaal hun eigen project het belangrijkste project. Zonder goed georganiseerde, weloverwogen en gebalanceerde resource allocatie wordt het inzetten van resources op projecten een kwestie van 'wie het hardste schreeuwt', een 'handjeklap proces' of een 'koehandel'. Projectmanagers die een goede resource, of een resource die ze graag willen hebben voor een bepaald project eenmaal hebben gaan die weghouden voor anderen of bezighouden zodat ze geen tijd hebben voor andere projecten. Dat is positief voor dat ene project en voor die ene projectmanager maar negatief voor andere projecten en andere projectmanagers in de organisatie.

Als projectmanagers onderling met elkaar en met functionele managers met elkaar concurreren om de inzet van schaarse resources op hun projecten en er blijven projecten opgestart worden die deze schaarse resources nodig hebben om succesvol, op tijd en binnen budget afgerond te worden heeft dit een negatief effect op het succes van de gehele organisatie (Laslo & Goldberg, 2008).

In een MPE heeft elke stakeholder zijn eigen belangen en zijn eigen motieven voor het uitvoeren van projecten. Elke stakeholder vindt zijn eigen projecten de belangrijkste projecten en geeft deze de hoogste prioriteit of vindt dat zijn projecten de hoogste prioriteit moeten krijgen. Elke stakeholder zal op basis van zijn eigen belangen resources voor zijn projecten claimen en alloceren en daarbij niet of nauwelijks rekening houden met de belangen van andere stakeholders of het bedrijf. Een organisatie start projecten op en voert projecten uit omdat de overtuiging bestaat dat die projecten een positief effect zullen hebben op het bedrijf of het bedrijfsresultaat of omdat deze projecten simpelweg nodig zijn. Als de allocatie van resources op deze projecten een negatief effect heeft op het bedrijf of het bedrijfsresultaat heeft de organisatie een probleem.

1.4. Opdrachtformulering

Het is voor een organisatie en zijn stakeholders van belang dat projecten een positieve bijdrage leveren aan de organisatie en het functioneren van de organisatie. Doordat resources beperkt beschikbaar zijn is de allocatie van deze resources op verschillende gelijktijdig lopende projecten een grote uitdaging. Projecten die uitgevoerd worden moeten op tijd en binnen budget worden afgerond en de kwaliteit leveren die verwacht en afgesproken is. Daarnaast moeten de resources met de juiste kennis worden ingezet op de projecten waar ze de meeste toegevoegde waarde hebben maar moeten deze resources hun kennis ook blijven vergroten. Deze en nog vele andere eisen en wensen die aan resource allocatie gesteld worden maken het duidelijk dat goede resource allocatie zeer belangrijk is.

Maar wat is goede resource allocatie? En wie bepaalt of de resource allocatie goed gedaan is en welke eisen en wensen stelt de organisatie aan resource allocatie of wat wil de organisatie voor haar resources betekenen? In dit onderzoek ga ik dieper in op resource allocatie en wat er nodig om dit goed te doen.

Het doel van dit onderzoek is criteria vaststellen waaraan resource allocatie moet voldoen om succesvol te zijn of als zodanig ervaren te worden en deze criteria in de praktijk te toetsen op relevantie.

Bovenstaande leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

- Welke criteria voor resource allocatie zijn er te vinden in de literatuur?
- Aan welke criteria moet resource allocatie voldoen om door de stakeholders als goed of succesvol ervaren te worden en waarom
- Wat is het resultaat van het valideren van kwaliteitscriteria in de praktijk

1.5. Motivatie/relevantie

Er zijn vele onderzoeken gedaan naar projectmanagement en het efficiënt inzetten van resources in een project. Er is ook veel onderzoek gedaan naar projectmanagement methodes om projecten snel, op planning en binnen budget te laten verlopen. Daarnaast is er veel onderzoek over project portfoliomanagement, hoe maak je keuzes tussen projecten, hoe prioriteer je projecten en hoe koppel je deze aan de strategische doelen. Veel onderzoeken die zich richten op randverschijnselen maar niet op de criteria waaraan human resource allocatie moet voldoen om succesvol te zijn. Dit onderzoek richt zich daar wel op.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

In dit onderzoek zal ik op basis van een literatuurstudie een lijst met criteria voor resource allocatie in een MPE samenstellen welke in de praktijk gevalideerd zal worden op relevantie. Op basis van de literatuurstudie zal bepaald worden van welke stakeholders het wel of niet belangrijk is dat ze de resource allocatie als goed of succesvol ervaren. De lijst met criteria zal ook duidelijk maken wat 'goed' is, wat zijn de acceptatiecriteria voor de stakeholder om resource allocatie als goed of succesvol te ervaren.

Het toetsen van de relevantie in de praktijk zal plaatsvinden doormiddel van een case study waarin data wordt verzameld door het houden van semigestructureerde interviews. Deze interviews houd ik in een commerciële organisatie met een multi-project omgeving. De verzamelde data worden geanalyseerd en gestructureerd en op basis van de verzamelde data zal ik conclusies trekken en aanbevelingen doen voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1. Onderzoeksaanpak

Dit onderzoek betreft een afstudeeronderzoek waarin ik voor enkele onderdelen heb samengewerkt met medestudenten. In eerder onderzoek is een lijst samengesteld met criteria waar resource allocatie aan moet voldoen om als succesvol ervaren te worden door de stakeholders. In dat onderzoek is gewerkt vanuit vier invalshoeken om die criteria op te stellen, te weten:

1. Resource allocatie: wat is er in de literatuur te vinden over het succes en de kwaliteit en over de problemen van resource allocatie
2. Multi-project Management: wat is er in de literatuur te vinden over het succes en de kwaliteit en over de problemen van Multi-project Management
3. IT-project Portfoliomanagement: wat is er in de literatuur te vinden over het succes en de kwaliteit en over de problemen van IT-Project Portfoliomanagement
4. HRM-resource allocatie: wat is er in de literatuur te vinden over het succes en de kwaliteit en over de problemen van HRM-resource allocatie

In de samenwerking met mijn medestudenten wordt gebruik gemaakt van deze invalshoeken en in mijn onderzoek zal ik de literatuurstudie uitvoeren vanuit de invalshoek:

“Resource allocatie: wat is er in de literatuur te vinden over het succes en de kwaliteit en over de problemen van resource allocatie”

Doel van de literatuurstudie is het beantwoorden van twee van de drie in hoofdstuk 1 geformuleerde onderzoeksvragen:

- Welke criteria voor resource allocatie zijn er te vinden in de literatuur?
- Aan welke criteria moet resource allocatie voldoen om door de stakeholders als goed of succesvol ervaren te worden en waarom

Voor de literatuurstudie heb ik als bron de universiteitsbibliotheek van de Open Universiteit gebruikt. Ik heb alleen gezocht naar ‘peer reviewed’ artikelen omdat ‘peer reviewed’ artikelen zijn geschreven door experts en tot in de kleinste details zijn beoordeeld en geëvalueerd door experts om de inhoudelijke kwaliteit te bepalen. Deze artikelen zijn de meest waardevolle artikelen voor een literatuurstudie (Saunders, 2019).

De eerste term waarmee ik een zoekopdracht heb uitgevoerd is “Resource Allocation”, dit leverde ruim 135.000 artikelen op. Om het aantal resultaten te beperken heb ik de termen: success, quality, problems en issues aan de query toegevoegd omdat deze termen onderdeel zijn van de invalshoek van deze literatuurstudie. Deze zoektermen heb ik toegepast op alle velden en op specifieke velden, zoals de titel en de samenvatting. Bij het zoeken naar artikelen waarbij de zoektermen voorkomen in specifieke velden ben je erg afhankelijk van de discipline van de auteur, heeft elke auteur van een interessant artikel daadwerkelijk de zoektermen in de titel of de samenvatting geplaatst? Daarom heb ik alleen de resultaten van de query gebruikt waarbij ik de zoektermen heb toegepast op alle velden. In Bijlage 1: Literatuurstudie is een korte beschrijving opgenomen van hoe ik tot de uiteindelijke query ben gekomen.

De query die ik gebruikt heb is:

("resource allocation") AND ("multi project environment") AND
(("success" OR "quality") OR ("issues" OR "problems"))

Deze query leverde 98 artikelen op.

In de eerste stap heb ik artikelen, die op basis van de titel, over onderwerpen als projectplanning, portfoliomanagement of het alloceren van productiecapaciteit in een fabriek gaan uit de lijst verwijderd. Omdat ik, zoals in paragraaf 1.2 beschreven, op zoek ben naar de allocatie van human resources en niet naar middelen heb ik artikelen over het alloceren van productiecapaciteit in een fabriek ook als niet interessant aangemerkt. Na deze actie had ik nog 57 artikelen over.

In de tweede stap heb ik de overgebleven artikelen opnieuw doorgenomen en op basis van samenvatting, introductie en conclusie en het scannen van de tekst op de zoektermen vastgesteld of een artikel interessant is voor dit onderzoek of niet. Artikelen die niet over problemen, issues, succes of kwaliteit van resource allocatie gaan of ingaan op het oplossen van een resource allocatie probleem heb ik als niet interessant gemarkeerd, deze artikelen zijn niet relevant voor dit onderzoek omdat ik opzoek ben naar criteria waaraan human resource allocatie moet voldoen om als succesvol ervaren te worden. Het resultaat van deze actie is een lijst met 12 artikelen die relevant kunnen zijn voor dit onderzoek.

In de derde stap heb ik de 12 overgebleven artikelen volledig gelezen en geanalyseerd. Ook hier heb ik een onderscheid moeten maken in artikelen die wel gebruikt worden en die niet gebruikt worden

voor dit onderzoek. In deze stap ben ik echt opzoek gegaan naar artikelen waarin criteria voor resource allocatie worden beschreven. Criteria waaraan resource allocatie voldaan moet hebben om door de stakeholders als succesvol ervaren te worden of als goed beoordeeld te worden.

Van de overgebleven 12 artikelen heb ik alle artikelen waarnaar ze verwijzen opgezocht en ik heb alle artikelen die naar een of meer van deze 12 artikelen verwijzen opgezocht. Dit leverde een lijst op van 395 artikelen (295 waarnaar verwezen wordt en 100 die naar de artikelen verwijzen). Op deze lijst heb ik de stappen, zoals hierboven beschreven, toegepast. Dit heeft uiteindelijk geleid tot vier nieuwe artikelen die ik ook volledig heb geanalyseerd.

De totale lijst met volledig geanalyseerde artikelen bevat dus 16 artikelen.

2.2. Uitvoering

De 16 artikelen die als interessant zijn aangemerkt voor dit onderzoek zijn volledig geanalyseerd om vast te stellen of ze een bijdrage kunnen leveren aan het beantwoorden van de vragen die ik in deze literatuurstudie wil beantwoorden.

Tabel 1 is een overzicht van 16 artikelen die ik tijdens de literatuurstudie van dit onderzoek als relevant heb aangemerkt. Daarnaast wordt in de tabel aangegeven of het artikel voor dit validatieonderzoek wel of niet gebruikt wordt met een toelichting.

Tabel 1: Relevante artikelen uit de literatuurstudie

#	Auteur(s)	Titel	J/N	Toelichting
1	(Bendoly, Perry-Smith, & Bachrach, 2010)	The perception of difficulty in project-work planning and its impact on resource sharing.	Ja	Kwaliteitscriteria
2	(Celkevicius & Russo, 2018)	An integrated model for allocation and leveling of human resources in IT projects.	Ja	Kwaliteitscriteria
3	(Dooley, Lupton, & O'Sullivan, 2005)	Multiple project management: a modern competitive necessity.	Ja	Kwaliteitscriteria
4	(Heimerl, Heimerl, Kolisch, & Kolisch, 2010)	Scheduling and staffing multiple projects with a multi-skilled workforce.	Ja	Kwaliteitscriteria
5	(Jerbrant, 2013)	Organising project-based companies.	Ja	Kwaliteitscriteria
6	(Leite, Baptista, & Ribeiro, 2017)	A trap of optimizing skills use when allocating human resources to a multiple project environment.	Ja	Kwaliteitscriteria
7	(Momeni & Martinsuo, 2018)	Allocating human resources to projects and services in dynamic project environments.	Ja	Kwaliteitscriteria
8	(Raiden, Dainty, & Neale, 2008)	Understanding employee resourcing in construction organizations.	Nee	Dit onderzoek gaat over het Human Resource Management en de het begrijpen van de functies hiervan in een bouwbedrijf. Het gaat niet over het alloceren van human resources
9	(Wu, Wu, Sun, & Sun, 2006)	A project scheduling and staff assignment model considering learning effect.	Ja	Kwaliteitscriteria
10	(Yaghoubi, Noori, & Mazdeh, 2013)	A heuristic method for consumable resource allocation in multi-class dynamic PERT networks.	Ja	Kwaliteitscriteria
11	(Roel Leus, 2011)	Resource allocation by means of project networks: Complexity results.	Nee	Dit artikel gaat over de complexiteit van de beslissingen voor het alloceren van human resources. Het gaat over de voorwaarden waaraan voldaan moet worden om human resources te kunnen alloceren

12	(Yoshimura, Fujimi, Izui, & Nishiwaki, 2006)	Decision-making support system for human resource allocation in product development projects.	Ja	Kwaliteitscriteria
13	(Lee, Ford, & Joglekar, 2007)	Effects of Resource Allocation Policies for Reducing Project Durations: A Systems Modelling Approach	Nee	Dit onderzoek gaat over strategieën voor resource allocatie waar de criteria waaraan moet worden voldaan om human resource allocatie uit te voeren
14	(Engwall & Jerbrant, 2003)	The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management?	Nee	Dit onderzoek gaat over het proces van het toewijzen van human resources en dat dit een proces is van politiek, "paardenhandel" en interpretatie door de projectmanagers
15	(Drexel, 1991)	Scheduling of Project Networks by Job Assignment	Ja	Kwaliteitscriteria
16	(Barreto, Barros, & Werner, 2008)	Staffing a software project: A constraint satisfaction and optimization-based approach	Ja	Kwaliteitscriteria

2.3. Resultaten en conclusies

In de literatuur zijn veel artikelen te vinden die betrekking hebben op resource allocatie, echter veel artikelen blijken te gaan over de allocatie van fysieke resources zoals productiecapaciteit op een productielijn of over de invloed resource allocatie op de kwaliteit van een te ontwikkelen product. Ik richt me in dit onderzoek echter op de allocatie van human resources en niet op de allocatie van middelen en ook niet op productkwaliteit. Ook gaan veel artikelen dieper in op de gevolgen van resource allocatie op een project- of een productieplanning in een situatie van beperkt beschikbare (fysieke) resources. Over de allocatie van human resources en de criteria waaraan dit moet voldoen om als succesvol te worden ervaren, is minder te vinden.

In onderstaande Tabel 2 worden de resultaten van het literatuuronderzoek getoond. De tabel geeft een overzicht van de kwaliteitscriteria voor resource allocatie die ik tijdens de literatuurstudie van dit onderzoek heb kunnen vinden.

Tabel 2: Kwaliteitscriteria resource allocatie

Kwaliteitscriterium	Artikel	Toelichting
Resource zijn succesvol gealloceerd als de doorlooptijd van de projecten kort is (binnen de gestelde tijd).	Bendoly, E. Perry-Smith, Bachrach, D.G.	Het delen van resources zorgt dat ervoor dat het alloceren van resources op gecoördineerde projecttaken het mogelijk maakt dat projecten kunnen worden voltooid in de kortst mogelijk tijd en dat is in het belang van de organisatie
Resources zijn succesvol gealloceerd als: <ul style="list-style-type: none"> Het project is binnen het gestelde budget voltooid (geen extra kosten) Er is geen 'rework' nodig Er zijn geen tussentijdse deadlines gemist De projectdeliverables voldoen aan de afgesproken kwaliteit 	Celkevicius, R. Russo, R.F.S.M.	Dit onderzoek beschrijft een model voor het ondersteunen van het beslissingsproces voor resource allocatie en leveling. Het onderzoek geeft aan dat als de juiste beslissingen genomen worden bij de allocatie van resources aan deze voorwaarden wordt voldaan
Resource zijn succesvol gealloceerd als alle projecten die worden uitgevoerd in een organisatie, voldoende resources hebben (dus geen tekorten en dus geen concurrentie of conflicten)	Dooley, L. Lupton, G. O'Sullivan, D.	Het aantal beschikbare resource beperkt het aantal projecten wat een organisatie tegelijkertijd kan uitvoeren. Als er meer projecten worden uitgevoerd dan waarvoor er resources beschikbaar zijn gaan projecten en projectleider met elkaar concurreren voor de resources wat leidt tot conflicten binnen de organisatie.
Resources zijn succesvol gealloceerd op een project als de aan de gestelde project requirements wordt voldaan en de kosten geminimaliseerd worden	Heimerl, C., et al.,	Resources met de juiste skills zijn op de juiste taken ingezet om zo taken efficiënt uit te voeren binnen de beschikbare uren en daarmee overwerk (en dus kosten) te beperken. Interne resource met de juiste vaardigheden zijn op de juiste projecttaken ingezet waardoor het inhuren van externe resources niet nodig was (geminimaliseerd is)
Resource zijn succesvol gealloceerd als er geen overbelaste resources zijn	Jerbrant, A.,	Als projecten de gangbare werkwijze worden er een resource allocatie probleem ontstaat wat leidt tot overbelaste projectmanagers en projectmedewerkers.

Resources zijn succesvol gealloceerd als aan drie de doelstellingen wordt voldaan. De juiste mensen zijn ingezet op de juiste taak, de medewerkers zijn tevreden en ervaren een prettige werkomgeving en de projecten zijn succesvol afgerond	Leite, M. Baptista, A.J. Ribeiro, A.M.R.	De Project Management Body of Knowledge (PMBOK) schrijft dat een projectmanager het alloceren van resource doet om 3 doelstellingen te bereiken: 1. Vind de best mensen en verbeter ze. Vind de mensen met de juiste vaardigheden voor een taak en zet ze in op die taak. Maar doe dit met aandacht want als je alleen naar het ene project kijkt benadeel je andere projecten en haal je doelstellingen 2n en 3 niet 2. Zorg voor een goede werkomgeving voor alle resources. Voorkomen van mismatches van vaardigheden en taken, dat verstoort een goede werkomgeving 3. Efficiënt en effectief alloceren van resources zodat aan alle verplichtingen wordt voldaan. Dit maximeert de kans op het succesvol afronden van een project.
De resources zijn succesvol gealloceerd als met de wijzigende omstandigheden de projectdoelen nog steeds behaald zijn.	Momeni, K. Martinsuo, M.M.	2 methodes van resource allocation, "hybrid approach" en de "bottom up approach", in extreem snel veranderende omstandigheden. Beide methodes zijn om de onzekerheden in die veranderende omgevingen op te vangen en ermee om te gaan.
De resource allocatie is succesvol als er geen of weinig outsourcing kosten zijn	Wu, M.-C., et al.,	Een model dat het uitgangspunt hanteert dat als een taak niet binnen de gestelde tijd kan worden voltooid dat de taak geoutsourced zal worden. Het doel van dit model is het minimaliseren van de outsourcing kosten. De voorwaarden waaraan voldaan morgen om die kosten zo laag mogelijk te houden zijn de volgende: <ul style="list-style-type: none"> De hoeveelheid resources toegewezen aan een taak moet voldoende zijn om de taak binnen de gestelde tijd uit te voeren De toegewezen resources moeten dit kunnen doen in de normale werktijden Als een taak geoutsourced moet worden, moet dit in een zo vroeg mogelijk stadium gebeuren om te zorgen dat de taak binnen de gestelde tijd wordt afgerond Resources mogen maar 1x gealloceerd worden Resource langer op een taak laten werken verhoogt de efficiency van de resource
Resource zijn succesvol gealloceerd als de wachttijden (wachtrijen) kort en de kosten laag zijn gebleven	Yaghoubi, S. Noori, S. Mazdeh, M.M.	Uitgangspunt is dat activiteiten worden uitgevoerd in een servicestation en dat het toevoegen van resource een lineair verband houdt met de kosten. Het beschrijft een model om wachtrijen (queuing) zoveel mogelijk te beperken door resource toe te voegen maar ook de kosten zo laag mogelijk te houden. (time-cost trade off)
Resources zijn succesvol gealloceerd als het meest waardevolle project bemenst is Resources zijn succesvol gealloceerd als aan de vraag naar vaardigheden in een project wordt voldaan, zonder tekort en zonder overschot Resources zijn succesvol gealloceerd als medewerkers tevreden zijn over hun inzet op een project	Yoshimura, M., et al.	Een model om de beslissing om resources te alloceren te ondersteunen. Als eerste geven ze aan dat je uit alle kandidaat projecten het project moet kiezen welke de meeste waarde voor de organisatie heeft en die moet bemensen. Bij het bemensen van projecten heb je mensen met bepaalde vaardigheden nodig. Je moet voorkomen dat je te weinig vaardigheden op een project inzet en je moet voorkomen dat te veel vaardigheden op je project inzet. Het is belangrijk dat mensen die worden ingezet op een project tevreden zijn over de mogelijkheden die het werken op het project biedt voor de ontwikkeling van hun carrière. Als de ontwikkelingsmogelijkheden voldoende zijn de medewerkers tevreden maar ook de samenwerking met projectmedewerkers is belangrijk voor de tevredenheid van medewerkers dus bij de beslissing moet rekening gehouden worden welke resources te bij elkaar zet op een project.
Resources zijn succesvol gealloceerd als de duur en de kost van de taak of het project laag zijn gebleven (binnen de gestelde tijd en het gestelde budget)	Drexel, Andreas	Uitgangspunt dat de toegewezen resources aan een taak of een project direct gerelateerd is aan de duur en de kost van de taak of een project.
Resources zijn succesvol gealloceerd als het de maximale waarde van het project voor de organisatie behaald is	Barreto, Ahilton Barros, Márcio de O. Werner, Cláudia M.L.	Resource allocatie moet zo worden gedaan dat de waarde van het project voor de organisatie maximaal wordt. De waarde van het project voor de organisatie kan per project anders zijn, voor het ene project is op tijd leveren belangrijke dan het budget en voor andere projecten andersom.

De kwaliteitscriteria die ik in de literatuur gevonden heb zijn allemaal geïnterpreteerd uit de teksten in de artikelen. Doordat er beperkt tijd beschikbaar was voor de literatuurstudie zijn er mogelijk artikelen onterecht als niet relevant beoordeeld op basis van de scan van de titel, de samenvatting en de conclusie. Het is daarom niet aannemelijk dat de lijst volledig is. De in dit onderzoek gevonden

kwaliteitscriteria worden samengevoegd met de kwaliteitscriteria die gevonden worden door de medestudenten in hun eigen onderzoek. Deze totale lijst van kwaliteitscriteria zijn input voor het vervolg van dit onderzoek.

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Zoals in paragraaf 2.1 is beschreven hebben mijn medestudenten en ik vanuit vier verschillende invalshoeken in te literatuur gezocht naar kwaliteitscriteria, te weten:

- Resource allocatie
- Multi-project Management
- IT-project Portfoliomanagement
- HRM-resource allocatie

Zoals in paragraaf 1.4 is beschreven betreft de opdracht van dit onderzoek het valideren van de gevonden criteria in de praktijk. Doel van het vervolgonderzoek is om uit de samengestelde lijst met criteria een geclassificeerde en zuivere lijst met in criteria op te stellen en deze in de praktijk te valideren in een Multi Project omgeving (MPE).

3. Methodologie

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode

In dit onderzoek zal ik de in de literatuur gevonden criteria valideren in de praktijk. De onderzoekbenadering is dat er een lijst wordt opgesteld met mogelijke criteria voor resource allocatie vanuit verschillende literatuuronderzoeken. De gevonden criteria worden geclassificeerd tot een zuivere lijst met criteria die in de praktijk gevalideerd kan worden. De onderzoekstrategie die ik daarvoor gekozen heb is Design Science.

Hevner et al beschrijven in hun onderzoek dat veel wetenschappelijk onderzoek wordt gekenmerkt door 2 onderzoekparadigma's, te weten: 'behavioral science' en 'design science'. Bij behavioral science wordt onderzoek gedaan door het ontwikkelen en verantwoorden van theorieën om fenomenen uit te leggen of te voorspellen. Bij design science wordt onderzoek gedaan door het ontwikkelen en evalueren van zaken die ontworpen zijn om aan een behoefte voldoen. Behavioral gaat om de waarheid en design gaat om bruikbaarheid (Hevner, March, Park, & Ram, 2004).

Design Science is een onderzoekstrategie die een aantal richtlijnen beschrijft voor een iteratief onderzoeksproces. Dit iteratieve proces betreft analyse, ontwerp, validatie en her-analyse, herontwerp en her-validatie en zo verder. In dit onderzoek is de analyse het literatuuronderzoek waarin ik opzoek ben gegaan naar kwaliteitscriteria. Het ontwerp is een lijst met kwaliteitscriteria die is gemaakt door alle criteria uit de onderzoeken van mij en mijn medestudenten samen te voegen en deze middels een card sort te reduceren tot een zuivere lijst die in de casus in de praktijk gevalideerd wordt. Omdat dit een afstudeeronderzoek is met slechts beperkt beschikbare tijd, voer ik in dit onderzoek voor deze casus de analyse, het ontwerp en de validatie uit. De eventuele volgende iteraties die nodig zijn op basis van de gevonden data uit deze casus kunnen worden uitgevoerd in eventueel vervolgonderzoek.

Het onderzoek is een validatieonderzoek omdat ik de gevonden criteria ga valideren in de praktijk, in 'real life'. Het is de bedoeling om diepgaande data te verzamelen over de criteria in een werkelijke en praktische omgeving. De onderzoeksmethode die ik hiervoor gekozen heb is die van een casestudy. Een casestudy geeft de mogelijkheid om veel details over de criteria te verkrijgen. Een casestudy is zeer geschikt voor een diepte onderzoek naar een onderwerp of een fenomeen in een 'real-life' situatie (Saunders, 2019). Ik voer de casestudy binnen één organisatie uit waardoor dit een

single casestudy is. Het onderwerp van de casestudy is het proces van resource allocatie, dat is waar ik tijdens de casestudy data over wil verzamelen.

Om de criteria te kunnen valideren in de praktijk zal ik data uit de praktijk verzamelen over die criteria. Het verzamelen van data zal ik doen doormiddel van documentonderzoek en een casestudy in een organisatie waar projecten in een MPE worden uitgevoerd. Alle verzamelde data worden door mij geanalyseerd en ik zal daar conclusies uit trekken.

De data die nodig is om de validatie te doen moet uit de praktijk komen. Van mensen die zich bezighouden met het uitvoeren van projecten in een MPE en die betrokken zijn bij het alloceren van resources op deze projecten maar ook mensen die belangen hebben bij het uitvoeren van de projecten en de wijze waarop de resource daarop gealloceerd zijn, de stakeholders.

De literatuuronderzoeken die door mijn medestudenten zijn uitgevoerd hebben ook een lijst met criteria opgeleverd voor resource allocatie. Na afronding van de verschillende literatuuronderzoeken worden alle gevonden criteria samengevoegd tot één lijst en de criteria op die lijst moeten worden geclassificeerd. Ze worden gerubriceerd en ontduddeld zodat er een zuivere lijst met unieke en gerubriceerde te valideren criteria ontstaat. Alle gevonden criteria worden op kaarten geschreven en deze worden door middel van card sorting geclassificeerd. Kusters (2018) schrijft dat het tijdens wetenschappelijk onderzoek regelmatig voorkomt dat een grote hoeveelheid 'dingen' gevonden wordt die gestructureerd moet worden voor het verdere onderzoek. Een veel gebruikte en erkende methode hiervoor is card sorting (Kusters, 2018).

Het resultaat van card sorting is een lijst met een aantal categorieën of rubrieken met daarin de data uit de onderzoeken. Een goede lijst bevat rubrieken die het concept beschrijven van de data in die rubriek, de rubriek is niet de data zelf.

Spencer en Warfel (2004) geven aan dat er twee card sorting methodes zijn, te weten: Open en Gesloten. Bij de open methode zijn er geen voor gedefinieerde rubrieken en worden de rubrieken tijdens de card sort gevormd. Bij de gesloten methode zijn de rubrieken wel vooraf gedefinieerd en wordt de data in deze rubrieken geplaatst (Spencer & Warfel, 2004). Aan deze twee methoden voegt Kusters (2018) de hybride methode toe waarbij er wel voor gedefinieerde rubrieken zijn, maar er ook kunnen data zijn die niet in een van deze vooraf gedefinieerde rubrieken te plaatsen is waardoor er tijdens de card sort een nieuwe rubriek gedefinieerd wordt (Kusters, 2018). In dit onderzoek hanteer ik de open methode omdat er nog geen rubrieken beschikbaar zijn.

Een card sort moet in principe door meerdere personen worden uitgevoerd. Als het door één persoon wordt uitgevoerd bestaat er een kans deze bevooroordeeld is en dat de resultaten niet objectief en betrouwbaar zijn. Ondanks dat er geen vastgesteld minimum bestaat is lijkt een minimum van vier personen verstandig. In dit onderzoek hebben ik twee medestudenten en de begeleider die deelnemer aan de card sort, waardoor de groep uit vier deelnemers bestaat en er voldoende deelnemers zijn voor een goede card sort.

Kusters (2018) schrijft in zijn artikel dat er drie mogelijke benaderingen zijn om card sorting door een groep uit te laten voeren:

1. **Gezamenlijk:** alle deelnemers bij elkaar voeren de card sort met elkaar uit
2. **Parallel:** alle deelnemers voeren de card sort individueel uit en de resultaten worden samengevoegd
3. **Sequentieel:** een deelnemer voert de card sort uit en geeft zijn resultaten over aan een volgende deelnemer die zijn eigen wijzigingen toepast op het resultaat van de eerste en zijn resultaten doorgeeft aan een volgende deelnemer en zo verder.

Voor de card sort werk ik zoals aangegeven samen met mijn medestudenten en we kiezen voor de gezamenlijke variant omdat er beperkte tijd is om de card sort uit te voeren. De sequentiële variant zou veel meer tijd vragen dan de gezamenlijke variant en voor de parallelle variant zijn te weinig personen aanwezig om tot een betrouwbare uitkomst te komen.

Om het gebruik en nut van deze criteria te kunnen valideren in de praktijk zal ik deze criteria aan mensen in de praktijk voorleggen en wil ik data van deze mensen verkrijgen over het gebruik en het nut van deze criteria. In deze casestudy maak ik gebruik van interviews om de data voor dit onderzoek te verzamelen. Een interview is een goede manier om valide en betrouwbare data te verzamelen die relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen (Saunders, 2019). Een andere methode die gebruikt kan worden is de questionnaire. Bij een questionnaire wordt een vaste set met vragen in een vaste volgorde beantwoord door de respondent. Omdat ik voor dit onderzoek op zoek ben naar de achterliggende 'waaromvraag' kies ik voor een interview. Dit geeft mij de ruimte om door te vragen en dieper in te gaan om die waaromvraag.

Saunders et al beschrijven dat er verschillende type interviews zijn die gehouden kunnen worden. Bij een gestructureerd interview wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst die door de onderzoeker is samengesteld en waar de deelnemer antwoorden op geeft. Dit is meer een questionnaire. Daarnaast is er het semigestructureerde interview waarbij de interviewer een aantal onderwerpen en mogelijk een aantal vragen heeft voorbereid maar het interview open in gaat. Als laatste is er nog het ongestructureerde interview, waarbij je op basis van een onderwerp en kennis het gesprek aangaat (Saunders, 2019). Ik zal per criterium dezelfde vragen aan alle deelnemers stellen zodat ik de antwoorden uit de interviews per criterium kan vergelijken. Dit vergelijken van antwoorden is belangrijk omdat ik op die manier per criterium een analyse kan doen. Of je in elk interview op een vraag over een criterium hetzelfde antwoord krijgt of juist niet is van grote waarde voor de analyse van de data en het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Omdat ik opzoek ben naar de achterliggende redenen, de waaromvraag, is het belangrijk dat ik op de vooraf vastgestelde vragen kan doorvragen tot ook de waaromvraag beantwoord is en daarom kies ik voor een semigestructureerd interview.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Voor de card sort hanteren wij de open methode. Gebruikers zullen de rubrieken tijdens de card sort definiëren. Vooraf gedefinieerde rubrieken kunnen gebruikt worden als er al rubrieken zijn waar nieuwe data aan toegevoegd moet worden maar voor onze lijst criteria bestaan nog geen rubrieken. De benadering waarbij alle deelnemers bij elkaar zijn en de card sort gezamenlijk uitvoeren heeft de voorkeur. De reden is dat deze benadering de minste tijd kost en dat alle deelnemers het in een keer eens zijn met de resultaten. Voor de card sort worden alle gevonden criteria op een kaart geschreven en deze kaarten worden op een tafel gelegd. De deelnemers bevinden zich rond de tafel en beginnen met de card sort.

De literatuurstudie vindt plaats tijdens een periode van een pandemie die ervoor zorgt dat bij elkaar komen niet mogelijk is of slechts beperkt mogelijk is. Door de uitbraak van het Corona virus is door de Nederlandse Rijksoverheid de "anderhalvemeterafstandsregel" in het leven geroepen. Deze regel houdt in dat in het dagelijks en openbare leven altijd een afstand van anderhalve meter bewaard moet worden (Rijksoverheid, 2020). Door deze onzekere situatie kan het zijn dat de card sort wordt uitgevoerd via beeldbellen. Een deelnemer houdt de kaart met het te rubriceren criterium omhoog en leest deze hardop voor waarna de overige deelnemers aangeven in welke rubriek deze geplaatst moet worden of dat er een nieuwe rubriek gemaakt moet worden. Eventueel wordt er in deze situatie gebruik gemaakt van een tool die online card sorting ondersteund. Mochten de coronamaatregelen het toelaten wordt de card sort wel fysiek bij elkaar uitgevoerd.

Zoals eerder aangegeven maak ik voor het verzamelen van de data voor dit onderzoek gebruik van een casestudy. De casestudy voor dit onderzoek wordt uitgevoerd bij één organisatie. Je kiest voor een single case casestudy als de case extreem uniek is, representatief of typisch voor het fenomeen en een longitudinale case indien het een kritieke case betreft. Dat is voor dit onderzoek niet het geval maar omdat de onderzoeken van mijn medestudenten elk bij een andere organisatie worden uitgevoerd en dit onderzoek daarmee onderdeel van een multiple casestudy, kan ik voor dit onderzoek volstaan met een single casestudy. Voor dit onderzoek voer ik de casestudy uit in één organisatie en behandel ik de organisatie als een geheel (holistisch), door de beperkte tijd is het niet haalbaar om dit onderzoek binnen de organisatie ook nog op verschillende afdelingen uit te voeren. Omdat het onderzoek gaat om resource allocatie in een MPE moet de caseorganisatie ervaring hebben met de situatie dat er projecten tegelijkertijd worden uitgevoerd die allemaal trekken op dezelfde groep resources.

Binnen de caseorganisatie zal ik zoveel mogelijk documentatie opvragen en verzamelen. Documenten over Projectmanagement, Project Portfoliomanagement, resource allocatie en dergelijke. De verkregen documentatie zal ik analyseren op kwaliteitscriteria waar resource allocatie aan moet voldoen om als succesvol ervaren te worden maar ook naar data die de data uit de interviews onderschrijft.

Omdat ik de in dit onderzoek gevonden kwaliteitscriteria voor resource allocatie in de praktijk wil valideren moeten de deelnemers aan het onderzoek ervaring hebben met, invloed hebben op of belang hebben bij resource allocatie op de projecten. Alleen dan kunnen de deelnemers informatie geven over de kwaliteitscriteria en of resource allocatie wel of niet aan deze criteria moet voldoen om door hen als succesvol ervaren te worden. Ondanks dat ik met de contactpersoon heb bepaald welke deelnemers ik het beste kan uitnodigen voor de interviews begin ik wel met vaststellen of de deelnemers een stakeholder is van resource allocatie en dus belangen heeft bij resource allocatie. Daarnaast is het belangrijk om vast te stellen dat de deelnemer begrijpt wat ik met het criterium bedoel zodat de data die ik verzamel wel relevant is. Verder wil ik weten of een criterium gebruikt wordt en waarom en of het volgens de deelnemer nuttig is en waarom.

Daarom ben ik tot de volgende vragen gekomen:

- Bent u zelf een stakeholder van resource allocatie op projecten en welke belangen heeft u bij resource allocatie?

Per criterium:

- Wat wordt er volgens u met dit criterium bedoeld?
- Gebruikt u dit criterium?
 - o Zo ja: waarom gebruikt u dit criterium?
 - Kunt u aangeven aan welk van de door u genoemde belangen dit criterium bijdraagt?
 - o Zo nee: waarom niet?
 - o Zo nee: zou het nuttig kunnen zijn?
 - Zo ja: waarom?
 - Zo nee: waarom niet?
- Zijn er volgens u nog criteria die wij niet besproken hebben maar die voor u wel bepalen of u resource allocatie als succesvol ervaart?
 - o Zo ja, welke zijn dat?
 - o (Per aangegeven criterium) Kunt u uitleggen waarom?

Omdat ik op zoek ben naar de waaromvraag zal ik op de antwoorden op deze vragen doorvragen met bijvoorbeeld: waarom vindt u dat, vertel daar eens meer over, leg eens uit, etc.

De onderzoeker zal voor aanvang van elk interview aan de deelnemer vragen of het interview opgenomen mag worden. Als dat niet het geval is zal de onderzoeker het interview niet afnemen. Het is voor de onderzoeker noodzakelijk om de interviews op te nemen omdat het anders niet mogelijk is de data naderhand te analyseren. Daarnaast kan ik mij dan als interviewer volledig op het interview richten en de aandacht bij de deelnemer houden. Interviews zal ik naderhand volledig uitschrijven en anonimiseren en daarna ter controle en voor akkoord aan de deelnemer voorleggen.

3.3. Data-analyse

De data die ik voor dit onderzoek verzamel zijn kwalitatieve data, het bestaat uit gesproken woorden (interviews), geschreven woorden en eventueel uit plaatjes of tekeningen (documentatie). De verzamelde data zal ik analyseren. De gevonden criteria zijn geclassificeerd en ik zal de analyse van de data per criterium doen, voor elk te valideren criterium in de lijst voer ik op dezelfde wijze de analyse uit. Van elk criterium wat gevalideerd wordt zal informatie beschikbaar zijn over of het criterium gebruikt ja of nee en waarom en of het criterium nuttig gevonden wordt en waarom wel of waarom niet.

De interviews schrijf ik volledig uit en deze interviewverslagen zal ik coderen om interessante en relevante teksten of delen van teksten te kunnen identificeren en benoemen. In eerste instantie zal ik codes identificeren op basis van de teksten uit de interviews. In de volgende iteraties zal ik, indien ik daar aanleiding toe heb, aanvullende codes maken en deze gebruiken voor het coderen van teksten. De codes zullen allemaal gebaseerd zijn op woorden (terminologie) die in de interviews en de documentatie worden gebruikt. Nieuwe data worden toegewezen aan een eerder bedachte code en als dat niet kan komt er een nieuwe code. Met coderen geef je betekenis aan zinnen of hele stukken tekst die door de deelnemer gezegd zijn en zo maak je informatie van de data.

Door te coderen kan ik per kwaliteitscriterium vaststellen of het gebruikt wordt binnen de organisatie of niet. Als het wel gebruikt wordt identificeer ik argumenten waarom het gebruikt wordt. Als het niet gebruikt wordt door de organisatie identificeer ik of het wel of niet nuttig zou kunnen zijn voor de organisatie met argumenten waarom wel of waarom niet.

3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

3.4.1. Validiteit en betrouwbaarheid

Saunders et al geeft in zijn boek aan dat validiteit en betrouwbaarheid centraal staan in de beoordeling van de kwaliteit van een onderzoek. Validiteit zegt iets over de toepasselijkheid van de resultaten. In hoeverre wordt er gemeten wat ik wilde meten en wat is de betekenis van de gevonden resultaten. Betrouwbaarheid zegt iets over de consistentie en de reproduceerbaarheid van de resultaten, als een andere onderzoeker hetzelfde onderzoek opnieuw zou uitvoeren komt deze dan tot dezelfde resultaten (Saunders, 2019).

Figuur 1 is een illustratie van Validiteit en betrouwbaarheid gepubliceerd op de website van de University of North Texas Health Science Center (UNTHSC, 2015).



Figuur 1: interne validiteit en betrouwbaarheid (UNTHSC, 2015)

Construct Validiteit

De interviewverslagen worden gelezen, gevalideerd en geaccordeerd door de deelnemer zodat de deelnemer kan bevestigen dat hij/zij gezegd wat hij/zij wilde zeggen en dat ik zijn of haar antwoorden op de juiste wijze vastgelegd heb. Meerdere mensen in de organisatie stel ik dezelfde vragen en in de analyse worden de antwoorden met elkaar vergeleken. Naast dat ik verschillende mensen in de organisatie interview zal ik de antwoorden op de vragen verifiëren in beschikbare documentatie (triangulatie). Voor elk criterium zal ik met de deelnemer vaststellen dat voor hem/haar duidelijk is wat er met het criterium bedoeld wordt, daarmee zorg ik ervoor dat de informatie die de deelnemer geeft ook daadwerkelijk over dat criterium gaat.

Interne validiteit

Als meerdere deelnemers een criterium als positief beoordelen en één deelnemer beoordeelt deze als negatief dan zal ik uit de gevonden data proberen te analyseren waarom deze ene deelnemer afwijkend heeft geantwoord. De onderzoeker is werkzaam bij de organisatie waar het onderzoek wordt uitgevoerd, de geanalyseerde data en de daaruit getrokken conclusies worden zeer kritisch gereviewd (peer review) door een onafhankelijk expert.

Externe validiteit

In dit onderzoek verzamel ik data binnen één organisatie (single case) en de data is gebaseerd op de kennis en ervaring die de deelnemers hebben in deze organisatie. Waardoor de externe validiteit beperkt zal zijn. Voor een hoge externe validiteit zou de validatie bij meerdere organisaties moeten worden uitgevoerd.

Betrouwbaarheid

Ik beschrijf uitgebreid wat ik doe en welke vragen ik tijdens een interview ga stellen en de interviews worden getranscribeerd waardoor de hoofdvragen en de sub vragen volledig te repliceren zijn.

3.4.2. Ethische aspecten

In de context van wetenschappelijk onderzoek hebben ethische aspecten betrekking op gedragstandaarden, de normen en waarden, die de onderzoeker leiden in zijn of haar gedrag tijdens de uitvoering van het onderzoek (Saunders, 2019).

Tijdens het onderzoek zal ik aan de deelnemers aan het onderzoek duidelijk maken dat deelname geheel vrijwillig is en dat een deelnemer te allen tijde de deelname aan het onderzoek kan stoppen. Het onderzoek wordt alleen met toestemming van het management uitgevoerd en het management heeft ook expliciet toestemming gegeven om de deelnemer te benaderen. Ik zal tijdens het

onderzoek altijd open en eerlijk zijn tegen de deelnemers, alle vragen die de deelnemers hebben over het onderzoek eerlijk beantwoorden en de deelnemers met respect behandelen.

Ik bij het uitnodigen van de deelnemer voor het interview aangeven dat het interview opgenomen zal worden en ik dat zal voor aanvang van het interview nogmaals aangeven. Als de deelnemer daar bezwaar tegen heeft dan zal het interview niet doorgaan. De onderzoeker zal na het starten van de opname nog een keer aangeven dat het gesprek wordt opgenomen zodat dit ook is vastgelegd op de opname. Om de privacy van de deelnemers te beschermen worden interviews geanonimiseerd uitgewerkt en wordt het interviewverslag altijd ter goedkeuring aan de deelnemer voorgelegd. Als een deelnemer wil dat antwoorden achteraf gewijzigd worden of verwijderd worden uit het verslag, zal dit zonder tegenspraak gebeuren.

Aan elke deelnemer zal worden uitgelegd wat het doel van het onderzoek is en waarom het onderzoek wordt gehouden. Als de deelnemer geïnteresseerd is in de resultaten van het onderzoek dan zal ik deze met de deelnemer delen.

4. Resultaten

4.1. Kwaliteitscriteria

Ten tijde van de uitvoering van de card sort was er in Nederland sprake van een gedeeltelijke lock down situatie in verband met de COVID-19 pandemie. De card sort is daarom via beeldbellen uitgevoerd en we hebben hiervoor gebruik gemaakt een card sort tool welke beschikbaar is gesteld door de Open Universiteit. De card sort heeft geleid tot in totaal 13 criteria die tijdens het onderzoek in de praktijk gevalideerd zijn, te weten:

1. 1.1 Capaciteitsbalans in de portfolio
2. 1.2 Vertrouwen door portfolio management in het projectteam
3. 1.3 Vaste bezetting projectteams
4. 1.4 Beperk gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker
5. 2.1 Juiste kennis en vaardigheden
6. 2.2 Juiste hoeveelheid uren toegewezen
7. 2.3 Juiste projectleider
8. 2.4 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden
9. 2.5 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden
10. 3.1 Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers
11. 3.2 Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie
12. 3.3 Beheersing werklast
13. 3.4 Motivatie medewerker

In Bijlage 2: Kwaliteitscriteria is overzicht toegevoegd van de kwaliteitscriteria met daarbij de definitie zoals die tijdens het onderzoek en de interviews gehanteerd is.

4.2. De caseorganisatie en deelnemers

Het onderzoek zal worden uitgevoerd bij een commerciële dienstverlener. In paragraaf 3.2 is beschreven aan welke eisen een caseorganisatie moet voldoen. Voor de selectie van de caseorganisatie heb ik eerst onderzocht of de organisatie waar de ik zelf werkzaam ben geschikt is als caseorganisatie. Bij deze organisatie lopen meerdere projecten gelijktijdig en 'trekken' veel van deze projecten aan dezelfde beperkt beschikbare resources. Daarnaast worden verschillende projecten volgens verschillende methodes uitgevoerd (Prince2 en Agile) en is er Project Portfolio

Managementproces ingericht. Daarom is deze organisatie een geschikte caseorganisatie voor dit onderzoek en heb ik interviews in deze organisatie gehouden.

Ook voor het opstellen van het interviewmodel heb ik samengewerkt met mijn medestudenten en het interviewmodel met hen afgestemd. Het resultaat is het interviewmodel wat te vinden is in Bijlage 3: Interview model en hieraan is een aantal vragen toegevoegd ten opzichte van het interviewmodel wat in het ontwerp in paragraaf 3.2 beschreven is. Tijdens de literatuurstudie heb ik gevonden dat ik voor het valideren van de criteria mensen moet selecteren die betrokken zijn bij de uitvoering van projecten en verschillende verantwoordelijkheden hebben. Met deze informatie heb ik een gesprek gevoerd met de CIO van de organisatie om met hem vast te stellen welke rollen binnen de organisatie voldoen aan deze eisen en welke rollen hier ook daadwerkelijk iets over kunnen vertellen. Zodoende ben ik uitgekomen op de volgende rollen in de organisatie om te interviewen: CIO, Manager PPM (Project Portfoliomanagement), deelnemer PPM Board, HR-manager en een Projectmanager.

Deze groep vertegenwoordigd de volgende verantwoordelijkheden:

- Verantwoordelijk voor resources in het bedrijf in het algemeen (HR)
- Verantwoordelijk voor resources van IT (CIO en HR)
- Verantwoordelijk voor het wel of niet starten van projecten en het uitvoeren van de projecten (PPM Manager, PPM Board en PM)
- Verantwoordelijk voor het alloceren van resources op de projecten (PMO Board en PM)

Na de analyse van de data blijkt dat ik met deze geselecteerde deelnemers wel alle verantwoordelijkheden en belangen vertegenwoordig heb maar niet genoeg niveaus. Vier van de vijf deelnemers zit op directieniveau en slecht één deelnemer op een meer operationeel niveau, de PM. De geselecteerde groep deelnemers is wel 'breed' genoeg maar niet 'diep' genoeg. In paragraaf 5.4 geef ik daarom een aanbeveling voor vervolgonderzoek.

4.3. De uitvoering

De in paragraaf 4.1 genoemde COVID-19 pandemie was er ten tijde van de interviews nog steeds. Hierdoor had ik ook tijdens de interviews te maken met een gedeeltelijke lock down situatie. Er werd vanuit de Nederlandse Rijksoverheid en het RIVM¹ zeer dringend verzocht om waar mogelijk thuis te werken. Het management van de caseorganisatie had het advies van de overheid overgenomen waardoor alle interviews op afstand zijn gehouden door middel van beeldbellen.

Tijdens de interviews werd duidelijk dat in deze caseorganisatie weinig tot geen documentatie beschikbaar is over de toepassing van de criteria. Enkele keren werd er verwezen naar standaard documentatie van het Scrum Framework of de Prince2 methodiek of bepaalde formulieren die gebruikt worden, maar geen documentatie. Aldus de deelnemers:

“Dit is hoe wij hiermee omgaan maar dit is niet in een procedure- of een procesbeschrijving vastgelegd.”

Voor de resultaten heb ik dus alleen gebruik kunnen maken van de data die ik verzameld heb in de interviews. De geanonimiseerde uitwerkingen van de interviews zijn te vinden in de bijlagen.

Tijdens de analyse heb ik de interview teksten regel voor regel doorgenomen en de belangrijke en relevantie passages gemarkeerd. Deze heb ik gecodeerd en geclassificeerd tot argumenten waarom

¹ Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (*Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport*)

een criterium wel of niet gebruikt wordt of zou moeten worden, de argumenten voor en de argumenten tegen.

4.4. De resultaten

In dit onderzoek wil ik valideren of een criterium in te praktijk gebruikt wordt. Om dit eenduidig vast te stellen moeten alle deelnemers hetzelfde antwoord geven op de vraag of een criterium gebruikt wordt of niet. In Tabel 3 zijn de niet-geanalyseerde antwoorden op de vraag of een criterium gebruikt wordt weergegeven. Uit Tabel 3 blijkt dat 2.1 het enige criterium is wat volgens alle deelnemers wordt gebruikt in de organisatie. Voor alle andere criteria zijn de antwoorden verdeeld en is het dus niet eenduidig vast te stellen of een criterium gebruikt in de organisatie of niet.

Uit de analyse is gebleken dat van de 13 criteria er uiteindelijk negen door de deelnemers wel als nuttig voor de organisatie worden gezien. De overige vier worden door een aantal deelnemers niet als nuttig beschouwd en door een aantal deelnemers wel als nuttig beschouwd. Er is voor geen enkel criterium uit de lijst door alle aangegeven dat deze niet nuttig is voor de organisatie. In de laatste kolom van Tabel 3 is aangegeven welk criterium als nuttig wordt gezien (ja) en over welk criterium verdeeldheid is (Mogelijk).

Tabel 3: Interview resultaten

#	Criterium	Project Manager	HR Manager	PMO Board	PMO-manager	CIO	Nuttig?
1	1.1	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
2	1.2	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
3	1.3	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Mogelijk
4	1.4	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Mogelijk
5	2.1	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
6	2.2	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja	Mogelijk
7	2.3	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
8	2.4	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja
9	2.5	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
10	3.1	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Mogelijk
11	3.2	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja
12	3.3	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja
13	3.4	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja

Tijdens de analyse van de data is duidelijk geworden dat een aantal van de criteria eigenlijk meerdere criteria bevat waardoor de deelnemers tijdens de interviews deze op verschillende manieren hebben geïnterpreteerd. In Bijlage 4: Meerdere criteria ineen is een overzicht gegeven van de criteria die betreft. Uit de analyse blijkt dat dit één van de oorzaken is van dat er veel diversiteit in de antwoorden van de deelnemers zit. De andere oorzaken zitten in de beleving van de deelnemers en de ervaring van de deelnemers met de criteria.

In de verdere uitwerking van de resultaten zal ik per criterium de gevonden argumenten voor en de argumenten tegen beschrijven die ik uit de interviews heb gehaald.

1.1 Capaciteitsbalans in de portfolio

Vier deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt wordt en één deelnemer geeft aan dat dit criterium niet gebruikt wordt. Alle deelnemers geven aan dat het criterium wel nuttig is:

Voor:

- Voorkomen overbelasting resources
- Verhogen kwaliteit projectresultaat
- Succesvol afronden projecten
- Behalen doelstellingen
- Goed zorgen voor de medewerkers
- Verkorten projectdoorlooptijd
- Verlagen projectkosten
- Waarde toevoegen aan organisatie of klant

1.2 Vertrouwen door portfolio management in het projectteam

Vier deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt wordt en één deelnemer geeft aan dat dit criterium niet gebruikt wordt. Alle deelnemers geven aan dat het criterium wel nuttig is:

Voor:

- Succesvol afronden projecten
- Motiveren medewerkers

1.3 Vaste bezetting projectteams

Twee deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt wordt en drie deelnemers geven aan dat dit criterium niet gebruikt wordt. De deelnemers geven één argument waarom het criterium nuttig is en twee argumenten waarom het criterium niet nuttig is:

Voor:

- Verhogen efficiëntie en effectiviteit van het projectteam

Tegen:

- Het beperkt de flexibiliteit van het team
- Op verschillende momenten heb je verschillende kennis en vaardigheden nodig

1.4 Beperk gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker

Twee deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt wordt en drie deelnemers geven aan dat dit criterium niet gebruikt wordt. De deelnemers geven één argument waarom het criterium nuttig is en meerdere argumenten waarom het criterium niet nuttig is:

Voor:

- Verhogen efficiëntie en effectiviteit van het projectteam

Tegen:

- Het is de keuze van de organisatie om zo te werken
- Er is geen ruimte om dit toe te passen
- Het beperkt de ontwikkeling van de medewerkers
- Expertise is nodig op meerdere vlakken

2.1 Juiste kennis en vaardigheden

Alle vijf de deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt worden en geven ook alleen maar argumenten waarom het criterium nuttig is:

Voor:

- Verhogen efficiëntie en effectiviteit van het projectteam
- Vergroten welzijn medewerkers ('Happy People')
- Motiveren en gemotiveerd houden van de medewerkers

2.2 Juiste hoeveelheid uren toegewezen

Drie deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt wordt en twee deelnemers geven aan dat dit criterium niet gebruikt wordt. De deelnemers geven meerdere argumenten waarom het criterium nuttig is en ze geven één argument waarom het criterium niet nuttig is:

Voor:

- Verhogen kwaliteit projectresultaat
- Garanderen dat de benodigde resources beschikbaar zijn voor het project
- Voorkomen overbelasting resources

Tegen:

- Het is de keuze van de organisatie om zo te werken

2.3 Juiste projectleider

Drie deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt wordt en twee deelnemers geven aan dat dit criterium niet gebruikt wordt. Alle deelnemers geven aan dat het criterium wel nuttig is:

Voor:

- Verkorten projectdoorlooptijd
- Succesvol afronden projecten
- Voorkomen overbelasting resources

2.4 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden

Drie deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt wordt en twee deelnemers geven aan dat dit criterium niet gebruikt wordt. Alle deelnemers geven aan dat het criterium wel nuttig is:

Voor:

- Verhogen kwaliteit projectresultaat
- Verhogen efficiëntie en effectiviteit van het projectteam
- Vergroten welzijn medewerkers ('Happy People')

2.5 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden

Vier deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt wordt en één deelnemer geeft aan dat dit criterium niet gebruikt wordt. Alle deelnemers geven aan dat het criterium wel nuttig is:

Voor:

- Verhogen kwaliteit projectresultaat
- Verkorten projectdoorlooptijd
- Verhogen efficiëntie en effectiviteit van het projectteam
- Motiveren en gemotiveerd houden van de medewerkers

3.1 Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers

Twee deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt wordt en drie deelnemers geven aan dat dit criterium niet gebruikt wordt. De deelnemers geven één argument waarom het criterium nuttig is en meerdere argumenten waarom het criterium niet nuttig is:

Voor:

- Motiveren en gemotiveerd houden van de medewerkers

Tegen:

- Het past niet bij de organisatie (productie draaien)
- Het zorgt voor overbelasting van resources
- Er is geen ruimte om dit toe te passen

3.2 Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie

Vier deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt wordt en één deelnemer geeft aan dat dit criterium niet gebruikt wordt. Alle deelnemers geven aan dat het criterium wel nuttig is:

Voor:

- Ontwikkelen van medewerkers
- Vergroten welzijn medewerkers ('Happy People')
- Motiveren en gemotiveerd houden van de medewerkers

3.3 Beheersing werklast

Drie deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt wordt en twee deelnemers geven aan dat dit criterium niet gebruikt wordt. Alle deelnemers geven aan dat het criterium wel nuttig is:

Voor:

- Voorkomen ziekteverzuim en uitval resources
- Voorkomen overbelasting resources
- Vergroten welzijn medewerkers ('Happy People')
- Verhogen kwaliteit projectresultaat

3.4 Motivatie medewerker

Vier deelnemers geven aan dat dit criterium gebruikt wordt en één deelnemer geeft aan dat dit criterium niet gebruikt wordt. Alle deelnemers geven aan dat het criterium wel nuttig is:

Voor:

- Vergroten welzijn medewerkers ('Happy People')
- Motiveren en gemotiveerd houden van de medewerkers
- Succesvol afronden projecten
- Zelfontplooiing en ontwikkeling resources

Er worden harde en zachte argumenten gegeven om een criterium wel of niet toe te passen in de organisatie. Harde argumenten zoals kwaliteit, doorlooptijd of doelstellingen en zachte argumenten zoals het welzijn van de mensen, de ontwikkeling van de mensen of de motivatie van de mensen. De deelnemers geven allemaal aan dat de organisatie een 'mensenbedrijf' is en dat zonder deze mensen de organisatie niet kan voortbestaan. De mensen, de medewerkers in de organisatie, zijn zeer belangrijk. Eén van deelnemers verwoordt dit als volgt:

"De medewerkers zijn ons kapitaal en ik zie mij als leidinggevende meer als een facilitator. Dit is geen gewenst antwoord dit is gewoon zo omdat we een team met specialisten hebben, allemaal volwassen mensen met een goed stel hersen en die moet je coachen en daar hoeft je niet echt leiding aan te geven of ze te sturen"

Tijdens de interviews gaven drie van de vijf deelnemers, te weten: HR-manager, CIO en de PMO-boardmember aan criteria te missen die betrekking hebben op 'change'. De caseorganisatie zit in een situatie van een krimpende markt en tegelijkertijd is de organisatie bezig met het uitbreiden van de producten en diensten naar andere markten om te kunnen voortbestaan. Daarnaast zat de caseorganisatie tijdens de uitvoering van het onderzoek midden in een traject van afsplitsing van de oude moederorganisatie omdat dit deel is overgenomen door een nieuwe moeder. Tegelijkertijd is de caseorganisatie aan het uitbreiden naar landen buiten Nederland. Hierdoor is de gehele organisatie enorm in beweging en orderhevig aan heel veel veranderingen, grote en kleine veranderingen die elkaar in hoog tempo opvolgen. Deze veranderingen hebben impact op de uitvoering van projecten en de resource allocatie op die projecten. De genoemde drie stakeholders

gaven dan ook aan dat resource allocatie als succesvol wordt ervaren als de impact van de veranderingen op de organisatie en de uitvoering van de projecten tot een minimum beperkt blijft.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

De in het literatuuronderzoek gevonden en geclassificeerde kwaliteitscriteria zijn tijdens dit onderzoek in de praktijk gevalideerd. Het antwoord op de onderzoeksvraag: “Wat is het resultaat van het valideren van het referentiemodel in de praktijk?” is dat alle gevonden criteria in het onderzoek gevalideerd zijn en dat het ene criterium wel gebruikt wordt en het andere criterium niet.

5.1. Discussie – reflectie

Er is geen literatuur beschikbaar in de organisatie die de antwoorden die tijdens de interviews zijn gegeven onderbouwen of bevestigen (evidence). De conclusies in dit onderzoek zijn dus alleen gebaseerd op de data die ik verzameld heb tijdens de interviews. Dit heeft een negatieve invloed op de validiteit van de resultaten en de conclusies van dit onderzoek.

Dit onderzoek betreft een afstudeertraject waardoor de beschikbare tijd voor het onderzoek beperkt was. Hierdoor was een volledige Structured Literature Research te uitgebreid voor de beschikbare tijd. De zoekopdracht is gestart met een full tekst search waardoor er wel een breed onderzoek heeft plaatsgevonden. De nauwkeurigheid van het filteren van de artikelen is aangepast aan de beschikbare tijd waardoor de kans aanwezig is dat er artikelen uitgefilterd zijn die na een nauwkeurigere analyse wel als nuttig zouden kunnen zijn aangemerkt. Een aanbeveling voor een aanvullend onderzoek is om meer tijd beschikbaar te hebben voor het literatuuronderzoek zodat deze nauwkeuriger kan worden uitgevoerd en zodat er voor het analyseren en filteren van de geschikte artikelen meer tijd beschikbaar is.

Omwillen van de beperkt beschikbare tijd voor het houden van de interviews en het uitvoeren van de analyse en om de duur van de interviews te beperken is er tijdens het classificeren van de kwaliteitscriteria voor gekozen om het aantal te valideren criteria beperkt te houden. Dit is gedaan door het detailniveau van de gevonden criteria aan te passen en enkele criteria samen te voegen. Tijdens de interviews werd duidelijk dat enkele criteria daardoor eigenlijk meerdere criteria ineen bevatten, waardoor het lastig was voor de deelnemer om in een keer ja of nee te zeggen op de vraag of het criterium wel of niet gebruikt wordt in de organisatie. Een aanbeveling voor een aanvullend onderzoek is om de criteria gedetailleerd te beschrijven en ervoor te zorgen dat een criterium daadwerkelijk één criterium betreft. Hierdoor kan het zijn dat een deelnemer ja of nee heeft geantwoord omdat bijvoorbeeld het grootste gedeelte van het criterium wel of niet gebruikt wordt maar niet het gehele criterium. Dit heeft impact op validiteit.

Tijdens de interviews is gebleken dat de beschrijving en de definitie van de criteria soms interpretatie door de deelnemer toeliet, waardoor de onderzoeker tijdens het interview het criterium moest toelichten. Omdat het aantal criteria beperkt gehouden moest worden en enkele criteria samengevoegd zijn werd ook de definitie van het criterium ruimer en dus vatbaar voor interpretatie. Een aanbeveling voor een aanvullend onderzoek om de beschrijvingen en de definities eenduidig te maken en ervoor te zorgen dat een criterium niet op meer dan één manier te interpreteren is.

Interviewen is een vak. Tijdens het uitwerken van de interviews werd duidelijk dat sommige antwoorden van de deelnemers, die tijdens het interview heel duidelijk en zinvol leken, dat toch niet waren. Soms was het echt niet duidelijk en in een enkel geval bleek het eigenlijk helemaal niet het antwoord op de vraag te zijn. Ik was in de gelegenheid om de deelnemers achteraf te benaderen om aanvullende vragen te stellen of om antwoorden te verduidelijken maar het risico daarvan is dat de

onderzoeker de vraag sturend stelt wat een negatieve impact heeft op de betrouwbaarheid van de gevonden data.

Een aanbeveling voor een aanvullend onderzoek is daarom om de interviews te laten houden door iemand die geoefend is in de techniek van het interviewen, en die wel kennis heeft van de het onderwerp van het interview.

5.2. Conclusies

Zoals uit de niet-geanalyseerde resultaten in Tabel 3 blijkt, wordt er door de deelnemers verschillend gereageerd op de vraag of een criterium gebruikt wordt in de organisatie. Uit de uiteindelijke analyse blijkt dat van de 13 criteria, voor slechts 4 criteria ook argumenten worden gegeven waarom ze niet nuttig zouden zijn voor de organisatie.

Het is gebleken dat er geen eenduidig resultaat te vinden is van het valideren van de gevonden criteria in de praktijk. Of een criterium wel of niet gebruikt wordt is meer de ervaring of de beleving van de deelnemers en geen objectief antwoord. Het antwoord van een deelnemer op de vraag of een criterium gebruikt wordt in de organisatie gebruikt hangt af van de ervaring en de beleving van de deelnemer maar ook van de belangen van de deelnemer in resource allocatie. Zoals in paragraaf 4.4 is aangegeven is vooral het verschil tussen de antwoorden van de PM en HR Manager opvallend. Dit verschil zou erop kunnen duiden dat of een deelnemer beleeft of ervaart dat een criterium gebruikt wordt afhankelijk is van het niveau in de organisatie waar de deelnemer werkt. In paragraaf 5.4 geef ik daar een aanbeveling over.

Voor de criteria die door alle deelnemers als nuttig worden gezien voor de organisatie is de conclusie dat dit criteria zijn waar resource allocatie aan moet voldoen om als succesvol ervaren te worden door de stakeholders. Voor de criteria die niet door alle deelnemers als nuttig worden ervaren kan ik dit niet zonder meer concluderen. Omdat er zowel argumenten voor als argumenten tegen zijn gegeven kan ik ook niet concluderen dat dit géén kwaliteitscriteria zijn voor resource allocatie. Ondanks dat er geen enkel criterium in de lijst is opgenomen die door alle deelnemers als niet nuttig wordt gezien moeten de niet eenduidige criteria herzien worden zodat er wel eenduidig kan worden vastgesteld of het criteria zijn waar resource allocatie aan moet voldoen. Uit de analyse is gebleken dat er een onderwerp ontbreekt in de lijst, te weten: verandering.

Zoals ook in paragraaf 4.4 is aangegeven bevatte enkele criteria eigenlijk meerdere criteria ineen (zie ook Bijlage 4: Meerdere criteria ineen). De lijst die gevonden is tijdens het literatuuronderzoek bevat dus criteria die niet eenduidig genoeg beschreven zijn en door het ontbreken van criteria is de lijst dus niet volledig.

Daarnaast blijkt tijdens de analyse van de resultaten dat als het antwoord op de vraag of een criterium in de organisatie gebruikt nee is, de waaromvraag vaak met een oorzaak werd beantwoord in plaats van met een reden. Oorzaken als: te veel projecten, te weinig resources, geen ruimte voor of keuze van de organisatie. Dit maakt het antwoord op de vraag of een criterium gebruikt natuurlijk niet minder waar maar voor validatie wil ik een reden waarom een criterium wel of niet gebruikt wordt en geen oorzaak. Een oorzaak is meer toeval dan een argument en valideren wil ik doen op argumenten.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Voor elke organisatie waarin meerdere projecten tegelijk worden uitgevoerd en waar deze projecten behoefte hebben aan dezelfde beperkt beschikbare resources is het zinvol om de resource allocatie tegen het licht te houden. Het kan een organisatie helpen om te weten waar resource allocatie voor de stakeholders aan moet voldoen, om als succesvol ervaren te worden om op die manier

verbeteringen in de resource allocatie aan te brengen. De in dit onderzoek gevonden criteria en die als nuttig worden aangemerkt kunnen hierbij een hulpmiddel zijn.

De criteria uit de lijst die alleen argumenten voor hebben, en die dus volgens de deelnemers aan dit onderzoek gebruikt worden of volgens deze deelnemers nuttig zijn voor de organisatie, geldt dat ze binnen elke de organisatie waar meerdere projecten tegelijk draaien nuttig kunnen zijn. Een aanbeveling is om in een organisatie na te gaan of aan deze criteria voldaan wordt en als dat niet het geval is om te overwegen ze direct te gaan toepassen.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Uit analyse blijkt dat het niveau waarop een deelnemer aan het onderzoek in de organisatie, zit van invloed kan zijn op de antwoorden op de vragen. Als de organisatie het beleid heeft een criterium toe te passen kan het zijn dat deelnemers uit het hoger of senior management bevestigend antwoorden terwijl het op een lager niveau in de organisatie niet zo ervaren wordt. Een deelnemer die lager in de organisatie zit zou dus anders kunnen antwoorden dan iemand die hoger in de organisatie en ik heb in dit onderzoek geen rekening gehouden met het niveau van de deelnemers in de organisatie. Ik stel voor om een vervolgonderzoek uit te breiden en het valideren van de criteria op verschillende niveaus in de organisatie uit te voeren en om in de verkregen data onderscheid te maken op welk niveau in de organisatie de data verzameld zijn.

Zoals in paragraaf 4.4 is beschreven gaven de deelnemers aan criteria over 'change' te missen. Voor een vervolgonderzoek stel ik voor om de lijst te valideren criteria uit te breiden met criteria die betrekking hebben op veranderingen.

Zoals in paragraaf 4.4 is aangegeven werd een aantal criteria de door de deelnemers gezien als meerdere criteria ineen waardoor deze niet als een criterium te valideren waren. In Bijlage 4: Meerdere criteria ineen is een overzicht gegeven met welke criteria dit betreft. Daarnaast geef ik in dat overzicht aan hoe ik voorstel dat deze criteria in een her-validatieonderzoek uit zouden kunnen zien.

Referenties

- Barreto, A., Barros, M. d. O., & Werner, C. M. L. (2008). Staffing a software project: A constraint satisfaction and optimization-based approach. *Computers & Operations Research*, 35(10), 3073-3089. doi:10.1016/j.cor.2007.01.010
- Bendoly, E., Perry-Smith, J. E., & Bachrach, D. G. (2010). The perception of difficulty in project-work planning and its impact on resource sharing. *Journal of Operations Management*, 28(5), 385-397. doi:10.1016/j.jom.2009.11.011
- Celkevicius, R., & Russo, R. F. S. M. (2018). An integrated model for allocation and leveling of human resources in IT projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 234-256. doi:10.1108/IJMPB-09-2016-0074
- Dooley, L., Lupton, G., & O'Sullivan, D. (2005). Multiple project management: a modern competitive necessity. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(5), 466-482. doi:10.1108/17410380510600464
- Drexel, A. (1991). Scheduling of Project Networks by Job Assignment. *Management Science*, 37(12), 1590-1602. doi:10.1287/mnsc.37.12.1590
- Dye, L. D., & Pennypacker, J. S. (2000). Project portfolio management and managing multiple projects. *Conference Paper Portfolio Management*.
- Elonen, S., & Artto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395-402. doi:10.1016/S0263-7863(02)00097-2
- Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403-409. doi:10.1016/S0263-7863(02)00113-8
- Heimerl, C., Heimerl, C., Kolisch, R., & Kolisch, R. (2010). Scheduling and staffing multiple projects with a multi-skilled workforce. *OR Spectrum*, 32(2), 343-368. doi:10.1007/s00291-009-0169-4
- Hevner, March, Park, & Ram. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75.
- Jerbrant, A. (2013). Organising project-based companies: Management, control and execution of project-based industrial operations. In (Vol. 6, pp. 365-378).
- Kusters, R. (2018). Card sorting.
- Laslo, Z., & Goldberg, A. I. (2008). Resource allocation under uncertainty in a multi-project matrix environment: Is organizational conflict inevitable? *International Journal of Project Management*, 26(8), 773-788. doi:10.1016/j.ijproman.2007.10.003
- Lee, Z. W., Ford, D. N., & Joglekar, N. (2007). Effects of resource allocation policies for reducing project durations: a systems modelling approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 24(6), 551-566. doi:10.1002/sres.809
- Leite, M., Baptista, A. J., & Ribeiro, A. M. R. (2017). A trap of optimizing skills use when allocating human resources to a multiple projects environment. In (Vol. 23, pp. 110-123). Bradford: Emerald Publishing Limited.
- Momeni, K., & Martinsuo, M. M. (2018). Allocating human resources to projects and services in dynamic project environments. In (Vol. 11, pp. 486-506). BINGLEY: Emerald Publishing Limited.
- Raiden, A. B., Dainty, A. R. J., & Neale, R. H. (2008). Understanding employee resourcing in construction organizations. In (Vol. 26, pp. 1133-1143): Taylor & Francis.
- Rijksoverheid, N. (2020). Coronavirus COVID-19 - Informatie over het openbaar en dagelijks leven. Retrieved from www.rijksoverheid.nl
- Roel Leus, R. (2011). Resource allocation by means of project networks: Complexity results. In (Vol. 58, pp. 59-67). Hoboken: Wiley Subscription Services, Inc., A Wiley Company.
- Saunders, M. N. K. T. A. L. P. (2019). *RESEARCH METHODS FOR BUSINESS STUDENTS*. [S.I.]: PEARSON EDUCATION LIMITED.

- Spencer, D., & Warfel, T. (2004). Card sorting: a definitive guide.
- UNTHSC. (2015). Assessment Reliability and Validity. Retrieved from www.unthsc.edu/center-for-innovative-learning/assessment-reliability-and-validity
- Wu, M.-C., Wu, M.-C., Sun, S.-H., & Sun, S.-H. (2006). A project scheduling and staff assignment model considering learning effect. In (Vol. 28, pp. 1190-1195). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Yaghoubi, S., Noori, S., & Mazdeh, M. M. (2013). A heuristic method for consumable resource allocation in multi-class dynamic PERT networks. In (Vol. 9, pp. 1-12). Berlin/Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Yoshimura, M., Fujimi, Y., Izui, K., & Nishiwaki, S. (2006). Decision-making support system for human resource allocation in product development projects. In (Vol. 44, pp. 831-848). ABINGDON: Taylor & Francis Group.

Bijlage 1: Literatuurstudie

De volgende waarden ingesteld tijdens het zoeken in de bibliotheek:

Publicatiedatum : geen beperking
 Content type : alle
 Discipline : alle
 Taal : English
 Beperk tot : peer reviewed
 Uitsluiten uit resultaten: Proefschriften
 Resultaten uitbreiden : Nee

Tabel 4: Query's en het aantal resultaten

#	Query	Aantal
1	"resource allocation"	135.889
2	"resource allocation" AND success	43.645
3	"resource allocation" AND quality	80.410
4	"resource allocation" AND issues	85.161
5	"resource allocation" AND problems	91.497
6	"resource allocation" AND success AND issues	33.374
7	"resource allocation" AND success AND problems	33.181
8	"resource allocation" AND quality AND issues	58.358
9	"resource allocation" AND quality AND problems	60.156
10	"resource allocation" AND (success OR quality) AND (issues OR problems)	80.196
11	"resource allocation" AND ("success" OR "quality") AND ("issues" OR "problems")	80.196
12	"resource allocation" AND (mpe OR "multi project environment")	254
13	"resource allocation" AND mpe	156
14	"resource allocation" AND "multi project environment"	101
15	"resource allocation" AND (mpe OR "multi project environment") AND (success OR quality) AND (issues OR problems)	189
16	("resource allocation") AND ("multi project environment") AND (("success" OR "quality") OR ("issues" OR "problems"))	98
17	("resource allocation") AND ("multi project environment") AND ((success OR quality) OR (issues OR problems)) AND NOT ("operations research")	48
18	((("resource allocation") AND ("multi project environment")) AND (Abstract:(("success" OR "quality") OR ("issues" OR "problems"))))	53
19	((("resource allocation") AND ("multi project environment")) AND (SubjectTerms:(("success" OR "quality") OR ("issues" OR "problems"))))	22
20	("resource allocation") AND ("multi project environment") AND ((SubjectTerms:(("success" OR "quality") OR ("issues" OR "problems")))) OR (Abstract:(("success" OR "quality") OR ("issues" OR "problems"))))	58

Het uitsluiten van termen kan zorgen voor het uitsluiten van artikelen die wel interessant maar waarin mogelijk een verwijzing wordt gemaakt naar de uitgesloten term. Ondanks dat het aantal gevonden artikelen door de uitsluiting veel lager uitviel, heb ik besloten dat het risico om artikelen te missen te groot is. Een andere mogelijkheid om het aantal gevonden artikelen te verkleinen is het zoeken van de aanwezigheid van de zoektermen in specifieke velden, zoals in de titel of de samenvatting. Bij het zoeken van de zoektermen in specifieke velden ben je erg afhankelijk van de discipline van de auteur, heeft elke auteur van een interessant artikel daadwerkelijk de zoektermen in de titel of de samenvatting geplaatst. Het zoeken op de zoektermen in alle velden levert in totaal 98 artikelen op. Omdat dit een overzichtelijk aantal is heb ik besloten me niet te beperken in de query en verder te gaan met de query die het minste risico oplevert dat interessante artikelen gemist worden. De query waarmee ik verder ga is daarom geworden:

("resource allocation") AND ("multi project environment") AND
 (("success" OR "quality") OR ("issues" OR "problems"))

Bijlage 2: Kwaliteitscriteria

Tabel 5: Kwaliteitscriteria categorie Algemeen

1. Algemeen			
#	Titel	Definitie	Aandachtspunten
1.1	Capaciteitsbalans in de portfolio	<p>De resources zijn goed toegewezen als:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verdeling van de resources heeft plaatsgevonden op basis van bedrijfsstrategie (strategisch belang), het belang en de waarde van het project voor het bedrijf. - Rekening is gehouden met de capaciteiten van de organisatie. - Niet meer projecten worden uitgevoerd dan de organisatie aan kan. - Een deel van de resources is toegewezen aan gewaagdere projecten die doorbraken beloven. - De resource toewijzing heeft bijgedragen aan gemiddeld projectsucces over alle projecten in de portfolio. 	
1.2	Vertrouwen door portfolio management in het projectteam	Resourceallocatie moet teams opleveren die bij het portfoliomanagement het vertrouwen geven dat succesvolle uitvoering mogelijk is	
1.3	Vaste bezetting projectteams	Een projectleider is verantwoordelijk voor een project van het begin tot het einde. Een project heeft een vaste bezetting met dezelfde projectleider en projectteam van het begin tot het einde.	
1.4	Beperk gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker	Het aantal projecten (en taken) waar een medewerker gelijktijdig aan werkt is beperkt. Dit vergroot de efficiëntie en toewijding van de medewerker. Indien, door een inefficiënte verdeling van medewerkers over projecten, projecten ook gedwongen zijn meerdere medewerkers aan één taak toe te wijzen vergroot dit bovendien de projectteams	

Tabel 6: Kwaliteitscriteria categorie Juiste Team

2. Juiste Team			
#	Titel	Definitie	Aandachtspunten
2.1	Juiste kennis en vaardigheden	In een projectteam zijn alle benodigde kennis en vaardigheden aanwezig	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een taak, worden op die taak ingezet - Ingezet resources in lijn met hun kennis, hun vaardigheden en hun motivatie - Kennis en vaardigheden zijn effectief en efficiënt (niet te weinig of te veel) verdeeld over verschillende projecten
2.2	Juiste hoeveelheid uren toegewezen	De resources moeten aan een team worden toegevoerd en moeten worden gecommitteerd voor het aantal uren dat nodig is om de taken in het project uit te voeren	<ul style="list-style-type: none"> - Projectactiviteiten opsplitsen in werkpakketten t.b.v. juiste hoeveelheid uren - (Gedeelde) Resources worden niet ingezet zonder exacte tijdsafspraken
2.3	Juiste projectleider	De projectleider moet in staat zijn om de relatie met de omgeving kunnen bewaken en qua kwaliteiten geschikt voor het type project. De projectleider moet de teamleden motiveren en enthousiasmeren	
2.4	Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden	In elk projectteam zijn communicatievaardigheden aanwezig die ervoor zorgen dat de communicatie in het team, tussen de teams en met de stakeholders efficiënt en effectief plaatsvindt	<ul style="list-style-type: none"> - Informatie-uitwisseling tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders) - Eenheden op de hoogte van elkaars werkzaamheden en eisen, wensen en behoefte - Open communicatie - Informatie-uitwisseling vindt frequent plaats
2.5	Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden	In elk projectteam zijn samenwerkingsvaardigheden aanwezig die ervoor zorgen dat de samenwerking in het team, tussen de teams en met de stakeholders efficiënt en effectief plaatsvindt	<ul style="list-style-type: none"> - Goede samenwerking tussen de verschillende eenheden (teamleden, teams en stakeholders) - Goede coördinatie tussen eenheden - Problemen en knelpunten (conflicten) worden snel opgelost

Tabel 7: Kwaliteitscriteria categorie Lange termijn ontwikkeling medewerkers en organisatie

3. Lange termijn ontwikkeling medewerkers en organisatie			
#	Titel	Definitie	Aandachtspunten
3.1	Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers	Ten behoeve van de motivatie van de medewerker, en als baat voor de lange termijn van de organisatie, kunnen medewerkers eigen tijd besteden aan creatieve en onofficiële projecten	
3.2	Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie	Zorg dat de competenties, die van belang zijn voor het bedrijf, van resources zijn/worden verhoogd door opleiding, cross training (in teams en over teams heen) en werkrotatie	
3.3	Beheersing werklast	Plan resources niet meer in dan hun maximale capaciteit zodat resources voldoening uit hun werk kunnen halen en activiteiten niet in haast worden uitgevoerd (en daarmee de kwaliteit van het werk daalt)	
3.4	Motivatie medewerker	Om medewerkers te motiveren zijn er de volgende aandachtspunten; <ul style="list-style-type: none"> - Motiveer medewerkers door ze geregeld in te plannen op zowel taken passend bij hun beste competenties - Motiveer medewerkers door ze in te plannen op taken welke zij nog niet goed beheersen waardoor zij zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en kennis verspreiden - Plan medewerkers geregeld samen met collega's waar zij een goede band mee hebben - Verschaf een goede werkomgeving met verantwoordelijkheidsgevoel en voldoende ruimte voor creativiteit in het werk - Geef medewerkers vertrouwen, respect en waardeer het werk wat wordt uitgevoerd. 	

Bijlage 3: Interview model

Algemene vragen die aan het begin van het interview gesteld worden:

- Bent u zelf een stakeholder van resource allocatie op projecten en welke belangen heeft u bij resource allocatie

Vragen per criterium:

- Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?
- Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?
 - Zo ja
 - Door wie en waarom?
 - Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie
 - Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?
 - Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?
 - Wat is uw ervaring met dit criterium?
 - Zo nee
 - Waarom niet?
 - Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Nadat alle criteria behandeld zijn:

- Worden er, op basis van uw kennis en ervaring, criteria in de organisatie gebruikt die we niet behandeld hebben?
 - Zo ja
 - Welke zijn dat
 - Door wie worden deze gebruikt en waarom?
 - Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Verdiepingsvragen:

- En waarom is dat zo?
- Kunt u dat meer uitleggen?
- Hoe komt dat?
- Waar blijkt dat uit?

Bijlage 4: Meerdere criteria ineen

Van een aantal criteria is door de deelnemers aangegeven dat deze voor het eigenlijk meerdere criteria in een waren en daardoor niet als een criterium gevalideerd konden worden.

Tabel 8: Omschrijving criterium 1.1

1.1	Capaciteitsbalans in de portfolio	De resources zijn goed toegewezen als: <ul style="list-style-type: none">- Verdeling van de resources heeft plaatsgevonden op basis van bedrijfsstrategie (strategisch belang), het belang en de waarde van het project voor het bedrijf.- Rekening is gehouden met de capaciteiten van de organisatie.- Niet meer projecten worden uitgevoerd dan de organisatie aan kan.- Een deel van de resources is toegewezen aan gewaagde projecten die doorbraken beloven.- De resource toewijzing heeft bijgedragen aan gemiddeld projectsucces over alle projecten in de portfolio.
-----	-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Voor de deelnemers is de definitie een opsomming van een aantal afzonderlijke criteria. Voor een vervolgonderzoek stel ik voor om de onderstaande criteria afzonderlijk te valideren:

- Verdeling resources: Resource allocatie wordt als succesvol ervaren als de verdeling van de resources over de projecten heeft plaatsgevonden op basis van de bedrijfsstrategie en op basis van het belang en de waarde van het project voor de organisatie.
- Capaciteiten organisatie: Resource allocatie wordt als succesvol als er rekening is gehouden met de capaciteiten van de organisatie en er dus niet meer projecten worden uitgevoerd dan de organisatie aankan
- Gewaagde projecten: Resource allocatie wordt als succesvol ervaren als een deel als een deel van de resources wordt toegewezen aan gewaagde projecten die doorbraken beloven
- Projectsucces: Resource allocatie wordt als succesvol ervaren als de resource allocatie heeft bijgedragen aan het gemiddeld projectsucces over alle projecten in de portfolio

Tabel 9: Omschrijving criterium 1.3

1.3	Vaste bezetting projectteams	Een projectleider is verantwoordelijk voor een project van het begin tot het einde. Een project heeft een vaste bezetting met dezelfde projectleider en projectteam van het begin tot het einde.
-----	------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Voor de deelnemers is dit criterium twee criteria ineen. Voor een vervolgonderzoek stel ik voor om de onderstaande criteria afzonderlijk te valideren:

- Vaste projectleider: de projectleider is gedurende het gehele project betrokken en gedurende het gehele project verantwoordelijk voor het project
- Vast projectteam: Een project heeft een vast projectteam van het begin tot het einde

Tabel 10: Omschrijving criterium 3.2

3.2	Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie	Zorg dat de competenties, die van belang zijn voor het bedrijf, van resources zijn/worden verhoogd door opleiding, cross training (in teams en over teams heen) en werkrotatie
-----	----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Voor de deelnemers was dit criterium meerdere criteria ineen. Voor alle drie de methodes werd afzonderlijk beantwoord of dit wel of niet wordt toegepast. Voor een vervolgonderzoek stel ik voor het criterium als volgt te definiëren:

- Ontwikkeling Resources: Zorg dat de competenties, die van belang zijn voor het bedrijf, van resources zijn/worden verhoogd. Opleiding, Training en werkrotatie kan dan als voorbeeld of verduidelijking worden benoemd.

Tabel 11: Omschrijving criterium 3.3

3.4	Motivatie medewerker	<p>Om medewerkers te motiveren zijn er de volgende aandachtspunten;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motiveer medewerkers door ze geregeld in te plannen op zowel taken passend bij hun beste competenties - Motiveer medewerkers door ze in te plannen op taken welke zij nog niet goed beheersen waardoor zij zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en kennis verspreiden - Plan medewerkers geregeld samen met collega's waar zij een goede band mee hebben - Verschaf een goede werkomgeving met verantwoordelijkheidsgevoel en voldoende ruimte voor creativiteit in het werk - Geef medewerkers vertrouwen, respect en waardeer het werk wat wordt uitgevoerd.
-----	----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Voor de deelnemers is de definitie een opsomming van een aantal afzonderlijke criteria. Voor een vervolgonderzoek stel ik voor om de onderstaande criteria afzonderlijk te valideren:

- Competenties: Motiveer medewerkers door ze geregeld in te plannen op zowel taken passend bij hun beste competenties
- Persoonlijke ontwikkeling: Motiveer medewerkers door ze in te plannen op taken welke zij nog niet goed beheersen waardoor zij zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en kennis verspreiden
- Samenwerking: Plan medewerkers geregeld samen met collega's waar zij een goede band mee hebben
- Werkomgeving: Verschaf een goede werkomgeving met verantwoordelijkheidsgevoel en voldoende ruimte voor creativiteit in het werk
- Omgang: Geef medewerkers vertrouwen, respect en waardeer het werk wat wordt uitgevoerd

Bijlage 5: Uitwerking Interview Projectmanager

Datum : 05-10-2020

Type : Beeldbellen

Duur : 45:22 (mm:ss)

Bent u zelf een stakeholder van resource allocatie op projecten en welke belangen heeft u bij resource allocatie

Ja, dat ben ik. In mijn rol als projectmanager. En ik heb er belang bij dat ik de juiste resource heb voldoende tijd van ze beschikbaar heb en dat ze goed in hun vel zitten en dat het eindproduct voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen.

1.1 Capaciteitsbalans in de portfolio

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja, maar beperkt.

Door wie en waarom

Primair de leden van het Nederlandse managementteam en voor mijn projecten meer in het bijzonder door Manager Product & IT. Op deze manier proberen we te voorkomen dat er overbelasting van resources optreedt.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie

Binnen de organisatie, wordt het beperkt toegepast. Er wordt wel gekeken binnen het MT welke projecten er op dit moment spelen, omdat men zich realiseert dat er te veel projecten lopen voor het aantal resources wat we hebben. Dat leidt in de praktijk tot overbelaste resources. Er wordt echter weinig tot niet gedaan aan serieus portfoliomanagement. Er is eigenlijk geen echt projectportfolio en er wordt te weinig gekeken naar welke projecten prioriteit moeten krijgen omdat ze strategische belang hebben. Mijn ervaring binnen de organisatie is dat vaak het prioriteren van projecten opportunity of commercieel gedreven is en dat zorgt vanuit mijn perspectief voor een disbalans tussen de projecten.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Aan het belang dat ik voldoende tijd van de resource beschikbaar heb.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Documentatie hierover is op te halen bij het MT van de organisatie of de manager PMO. Vanuit het project is hier geen documentatie van.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Het ontbreken van een balans ertoe kan leiden dat mensen over gealloceerd worden. En dat zorgt voor minder kwaliteit over de gehele projectportfolio heen.

1.2 Vertrouwen door portfolio management in het projectteam

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Het veronderstelt dat er project portfoliomanagement plaatsvindt. Zonder project portfoliomanagement is er geen overzicht in de projecten en is er geen automatisch vertrouwen in de projectteams. PMO kan er niet op vertrouwen dat een project goed en binnen de tijd wordt afgemaakt omdat er zoveel tussendoor komt. Dit wordt wel beter maar men realiseert zich nog onvoldoende dat dit vertrouwen er niet is doordat het overzicht er niet is.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Wat mij betreft is het een must. Bij deze organisatie lopen er altijd heel veel projecten die onderling afhankelijk van elkaar zijn om succesvol te zijn. Vaak zijn de onderlinge afhankelijkheden onduidelijk met als gevolg dat vaak meerdere projecten niet slagen of langer duren omdat ze op elkaar aan het wachten zijn of verwachtingen van elkaar hebben die ze onderling niet waar kunnen maken.

1.3 Vaste bezetting projectteams

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Het heeft iets te maken met de volwassenheid van het programma- of projectmanagement op MT-niveau. Wij voeren in onze organisatie heel veel projecten uit maar echt aandacht voor programma- of projectmanagement en hoe we dat zouden moeten aanpakken is er niet echt.

Zou het nuttig kunnen zijn?

Jazeker. Een vast kernteam is voor het succes van de projecten zeker goed en helpt wel. Mensen wennen aan elkaar en weten naarmate het project vordert steeds beter wat ze aan elkaar hebben.

1.4 Beperkt gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Het grootste gedeelte van de uitvoering van de projecten binnen de organisatie wordt binnen scrumteams gedaan. En dan werk je bijna per definitie aan meerdere projecten of taken tegelijk. Het is ook niet nodig om het aantal projecten waar gelijktijdig aan gewerkt wordt te beperken. We werken aan meerdere projecten te gelijk verdeeld over een bepaalde periode (sprint) en hierin wordt activiteiten (story's) meestal wel een voor een opgepakt en afgerond maar het betreft activiteiten voor verschillende projecten.

Zou het nuttig kunnen zijn?

Nee, omdat je in scrumteams aan meerdere projecten werkt dat hoort bij de werkwijze. Als we de teams aan een project tegelijk zouden laten werken zitten de helft van de tijd niets te doen. En zouden veel projecten geen doorgang vinden omdat ze niet voldoende mensen hebben ze allemaal aan project tegelijk te laten werken.

2.1 Juiste kennis en vaardigheden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja

Door wie en waarom?

Binnen de organisatie gebeurt dit voornamelijk op het niveau van de product owners van de scrumteams. Omdat het het meest efficiënt is om iemand iets te laten doen waar hij/zij verstand van heeft en goed in is en wat hij/zij interessant en leuk vindt.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Door in de scrumteams te kijken naar skills en interesses bij het toewijzen van de taken

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Dit slaat op het goed in hun vel zitten van de medewerkers. Als je mensen laat de dingen laat doen waar hun kracht zit krijg je daar over het algemeen gemotiveerde medewerkers van.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Als hier documentatie van beschikbaar is zou je dat moeten opvragen bij de product owners van de scrumteams

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Jazeker. Bij alle projecten die ik draai kijk er altijd naar of ik de mensen inzet op hun kracht omdat dat de kwaliteit en de doorlooptijd van het project verbetert en de mensen motiveert.

2.2 Juiste hoeveelheid uren toegewezen

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Er wordt wel over nagedacht en men is zich er wel van bewust dat dit nodig is, maar in de praktijk draaien er zoveel projecten dat mensen toch over gealloceerd worden. Door het gebrek aan portfolio management worden er meer projecten naar binnengetrokken dan er mensen zijn om ze uit te voeren.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Ja. Het zou de kwaliteit en de snelheid van de projecten ten goede komen.

2.3 Juiste projectleider

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Een onderschatting van wat er nodig is om een succesvol projectleider te zijn. De organisatie gaat steeds (technisch) complexere projecten uitvoeren en dat vraagt een ander type projectleider. Vaak ook met meer kennis van IT en dat laatste is er niet binnen de organisatie.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Ja, want er draaien nu veel projecten die te lang duren, te duur worden of niet succesvol zijn.

2.4 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Dat zit hem vooral op het niveau van open communicatie. Als je succesvol projecten wil draaien dan is het belangrijk dat je vrij en open je mening kunt geven en op kunt communiceren omdat je daar als team sterker van wordt. Binnen deze organisatie is dat op het niveau van MT en stuurgroep nog wel eens 'ingewikkeld' is. Men vindt het moeilijk om elkaar aan te spreken om

mogelijk falen of tekortschieten. En bij het alloceren van resources houden we geen rekening met de communicatievaardigheden omdat we mensen nodig hebben met kennis en vaardigheden die in het project nodig zijn. We hebben niet de luxe dat we zoveel resources hebben met de juiste kennis en vaardigheden dat we op communicatievaardigheden kunnen letten bij de allocatie.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Ja. Open communicatie is een voorwaarde om een hoogwaardige kwaliteit van resultaat te behalen. Het zou daarom zeker nuttig zijn om bij het alloceren van resources rekening te houden met de communicatievaardigheden van de resources.

2.5 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Ja, dat heeft voor een gedeelte te maken met het nog niet volwassen zijn van projectmanagement binnen deze organisatie. En met het feit dat het een organisatie is die eraan gewend is om in eilandjes te werken. Projectteams hoeven zich vaak niet druk te maken over of bezig te houden met het totaal, ieder neemt alleen verantwoordelijkheid voor zijn eigen stukje.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Ja. Dat zou positieve impact hebben op vooral kwaliteit en doorlooptijd en een hoop dubbel werk voorkomen. Het zorgt ervoor dat uiteindelijk al de stukje in elkaar passen en nu komen we er vaak pas aan het eind achter als dat niet het geval is.

3.1 Vrije ruimte voor eigen/onofficiële projecten voor medewerkers

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Het simpele antwoord op deze vraag is dat er gewoon geen tijd voor is.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Nee, niet voor dit type organisatie waarin we toch voornamelijk gericht zijn op productie draaien. Dit is meer voor bedrijven die zich voornamelijk richten op innovatie.

3.2 Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Er is redelijk wat ruimte voor opleiding binnen de organisatie en zeker in binnen het team dat zich bezighoudt met productontwikkeling. Werkrotatie zien we ook maar voornamelijk bij managementtrainees. Cross Training zie ik niet of nauwelijks in deze organisatie. Het vergroot de kennis en houdt medewerkers geïnteresseerd en gemotiveerd.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Door het aanbieden van opleidingsmogelijkheden en traineeships
Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom
Dit draagt bij aan dat de medewerkers lekker in hun vel zitten en aan het voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen.
Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien
Documentatie met betrekking tot opleidingen en traineeships zou je het beste kunnen opvragen bij HR
Wat is uw ervaring met dit criterium?
Ik heb mensen in de teams gehad die deelnamen aan een traineeship en uiteraard mensen in teams gehad die opleidingen volgen of behoefte hadden aan het volgen van opleidingen. En je merkt dat tijdens en na de opleiding of training de medewerkers extra gemotiveerd zijn/liken en willen 'laten zien' wat ze geleerd hebben.

3.3 Beheersing werklast

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee

Waarom niet?

Er wordt niet aan project portfoliomanagement gedaan waardoor resources structureel over gealloceerd worden.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Ja. Er vallen regelmatig mensen langdurig uit en dat alleen al is heel schadelijk. Voor de mensen zelf natuurlijk maar ook voor de organisatie. Beheersing van de werklast en het voorkomen van over allocatie zou dit kunnen verminderen.

3.4 Motivatie medewerker

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Door de organisatie in de breedste zin van het woord. Er is binnen de organisatie zeker oog voor het welbevinden van de medewerkers en voor de motivatie van de medewerkers. Wat binnen deze organisatie zeker goed functioneert is dat de mensen gemotiveerd worden door de onderlinge relatie. Motivatie van de medewerkers hangt heel erg samen met de relatie met je collega(s). En dat is iets wat ik binnen deze organisatie heel goed vindt, het is echt een club mensen die bereid zijn elkaar te helpen en er echt met elkaar voor gaan en met elkaar dingen te bereiken. Het is een positieve club mensen bij elkaar.

Is hier documentatie over beschikbaar?

Nee, dit is niet terug te vinden in de documenten

Wat is uw ervaring met dit criterium?

In mijn gesprekken en ervaringen met de mensen in Nederland maar ook met de mensen in andere landen en van die de global organisatie merk ik die positieve insteek en het er echt voor willen gaan met elkaar.

Worden er, op basis van uw kennis en ervaring, criteria in de organisatie gebruikt die we niet behandeld hebben?

Nee.

Bijlage 6: Uitwerking Interview HR Manager

Datum : 07-10-2020

Type : Beeldbellen

Duur : 56:44 (mm:ss)

Bent u zelf een stakeholder van resource allocatie op projecten en welke belangen heeft u bij resource allocatie

Ja, ik ben een stakeholder in die zin dat altijd bezig zijn met projecten die al of niet door de directie worden besproken. Aangezien ik lid ben van de directie ben ik daar partij in. Alle aspecten met betrekking tot resource allocatie hebben ook een menselijke factor waar bij verschillende projecten wel naar gekeken moet worden. Denk hierbij aan het welzijn en de gezondheid van de medewerker en de ontwikkeling van een medewerker maar ook het creëren van een open gesprek cultuur waarin men elkaar kan, mag en durft aan te spreken.

1.5 Capaciteitsbalans in de portfolio

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Door de directie en de reden is dat we erachter kwamen dat we hier volledig scheef gingen en we onze strategische doelen niet zouden gaan halen. Er liepen zoveel projecten waarop resources ingezet moesten worden en die projecten maakten we daardoor ook niet altijd even goed af (of helemaal niet af). Wat daarnaast ook nog eens zonde van tijd en geld was.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

We zijn begonnen met het zeer kritisch kijken naar de projecten en of een project wel een project is of niet en of het op dit moment nodig is om dit project nu uit te voeren en hier resources op in te zetten. Daarnaast is er een nieuwe procedure in het leven geroepen om projecten aan te vragen en op te starten. Er is een PMO waarin de directie met elkaar beslist welke projecten wel en niet opgestart worden en met welke prioriteit en aan welke projecten we resources gaan alloceren.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, ik ben erg blij dat we dit nu zo doen een beter inzicht geeft in de werklust en we daarmee ziekteverzuim kunnen voorkomen en het welzijn van de medewerkers kunnen verhogen.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Er is een project aanvraagformulier en wellicht dat er bij de PMO documentatie of informatie op te vragen is.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring met dit criterium is dat hier nog wel een slag te maken hebben maar we zijn ermee gestart en we zijn op de goede weg.

1.6 Vertrouwen door portfolio management in het projectteam

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Dit is wat mij betreft de belangrijkste uitkomst van de inrichting van de scrumteams. Sinds we dit hebben ingericht merk je dat er meer vertrouwen is in de teams en dat het vertrouwen er is dat

werk wat aan de teams wordt gegeven wordt afgerond. Dit blijkt vooral uit hoe we minder dicht op de teams zitten om ze te sturen en te controleren. We laten ze doen wat ze moeten doen. We hebben dit langer geleden ook al besproken met een van de huidige product owners omdat we dat al veel eerder wilden inrichten maar daar was de organisatie toen echt nog niet klaar voor. We moeten eigenlijk eerst de pijn ervaren om de noodzaak in te zien om in te grijpen.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

In de scrumteams door de taken daar neer te leggen en het team zelf te laten bepalen hoe en wat. Het team krijgt het vertrouwen dat ze de taken kunnen oppakken en uitvoeren. En door die kort cyclische wijze waarop de teams werken, in sprints van 3 weken, is er voldoende mogelijkheid om in te grijpen of bij te sturen. En dat geeft bijna automatisch vertrouwen in het team.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja. Het draagt bij aan het directie belang en daarmee ook aan mijn belang. Vertrouwen in het team draagt bij aan de motivatie van de medewerker en gemotiveerde medewerkers zijn blijde medewerkers.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Er is geen documentatie beschikbaar over dit specifieke criterium

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring is een positieve ervaring en dat het werkt. We hebben inmiddels 2 scrumteam en een derde in oprichting dus ook in de organisatie hebben we ingezien dat dit werkt. We zijn begonnen en we vinden dat we op de juiste weg zijn.

1.7 Vaste bezetting projectteams

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Binnen de scrumteams wordt dit zeker toegepast. We hebben wel gekeken of we dit in vaste teams wilde of juist niet maar we hebben besloten om met vaste teams te gaan werken. Resources worden voor een vaste hoeveelheid uren toegewezen aan een team. Om de resultaten te behalen moet je aan bepaalde voorwaarden voldoen en daarin wil je zo min mogelijk variabelen hebben, geen vaste teams betekent meer variabelen en daarom hebben wij gekozen voor vaste teams.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Dit wordt dus gedaan door middel van de scrumteams

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja. Het succesvol uitvoeren van projecten en projectresultaten behalen en projecten afmaken is een belang van de directie en daarmee ook een belang van mij. En als directie hebben we gekozen om dit zo aan te pakken met het idee dat we hiermee meer resultaten gaan behalen.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Er is geen documentatie beschikbaar over dit specifieke criterium

Wat is uw ervaring met dit criterium?

We worstelen hier nog wel mee. Ook omdat soms toch beperkt zijn in de resources met bepaalde kennis of bepaalde vaardigheden. Dus er is een spanningsveld tussen wat er kan en wat er nodig is en de wijze waarop we hier nu mee omgaan maakt wel veel duidelijk en geeft inzicht in hoeveel resources er zijn en hoeveel die worden gealloceerd

1.8 Beperk gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Door de directie. Zoals we al eerder hebben besproken is er een spanningsveld tussen flexibel willen zijn en het werken met vaste teams om capaciteit vast te zetten. Het is heel effectief om een medewerker vast te zetten in een team dan is er minder diversiteit in zijn werk hoeft hij minder om te schakelen en werkt hij dus effectiever.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Dit wordt dus gedaan door middel van de scrumteams. Het scrumteam is eigenlijk een soort middenweg tussen het vaste team het de beperking van het aantal zaken waar een medewerker mee bezig is en juist de diversiteit en flexibiliteit omdat je elke drie weken andere zaken gaat oppakken.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Nee, omdat het vastzetten van teams en het inzetten op de competenties die je al hebt en al kent niet bijdraagt aan de ontwikkeling en het welzijn van de medewerkers.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Er is geen documentatie beschikbaar over dit specifieke criterium

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring is dat we dit wel echt doen. We sturen op resultaten en zetten de mensen in waar ze nodig zijn. We hebben eigenlijk op dit moment ook niet voldoende mensen om ze vast te zetten in een team en op een activiteit.

2.1 Juiste kennis en vaardigheden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja

Door wie en waarom?

De indiener of aanvragen van het project. Vanuit de directie worden de vragen aan de indiener gesteld: hoeveel resources, welke resource hij nodig heeft en of hij de juiste mensen beschikbaar heeft. Wij kijken bij elk project wie het moet gaan doen en kijken daarna hebben wij voldoende kennis in huis. En het kan zo zijn dat we externen inhuren voor specialistische kennis. Dus wij kijken hier zeker naar omdat je met de juiste kennis en vaardigheden op een project de kans vergroot dat het project succesvol wordt afgerond.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Vanuit de directie wordt gevraagd wat voor resources iemand nodig heeft voor het uitvoeren van het project op basis van de projectaanvraag die er gedaan is. Er wordt gekeken of we die resources hebben en of ze beschikbaar zijn. Als dat het geval is wordt dus de resource met de benodigde (gevraagde)kennis op het project ingezet.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, als we een medewerker willen inzetten op een project maar deze heeft niet juiste of meest up to date kennis dan kijken we naar opleidingsmogelijkheden alvorens we extern gaan zoeken/inhuren

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Over het toepassen van dit criterium is geen documentatie beschikbaar

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring is dat wij hier soms wel erg makkelijk overheen stappen. We zeggen snel dat iemand iets wel kan maar dat is niet altijd het geval

2.2 Juiste hoeveelheid uren toegewezen

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

De organisatie. In het project aanvraagformulier is dit een standaard onderdeel. Hierin wordt gevraagd wie heb je nodig, welke kennis en kunde heb je nodig en hoeveel uren heb je dit nodig. Daarna wordt gekeken of die gevraagde resources of de resources met de gevraagde kennis en kunde beschikbaar zijn. Als de resources niet beschikbaar zijn starten we in principe het project niet op omdat je de resources dan over alloceert.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Het hoe zit hem dus in het project aanvraagformulier

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Je krijgt in ieder geval goed inzicht waar iedereen mee bezig is en dat geeft een goed totaal plaatje. En vanuit mijn rol als stakeholder kijk zeker ook naar overbelasting en het voorkomen van uitval door ziekte of een burnout. Minder inhoudelijk of taakgericht maar meer de menselijk kant. En je ziet dan bepaalde namen meerdere keren terugkomen.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Ja, het project aanvraagformulier is beschikbaar en kan worden ingezien

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Dat wij soms zulke expliciete kennis nodig hebben waarvoor we telkens dezelfde mensen nodig hebben. Hier is een project voor gestart waarin we een inventarisatie hebben gedaan van alle projecten die er lopen en waaruit bleek dat maar 70% van de projecten die er lopen bekend waren bij de directie. Wat een over allocatie van resources tot gevolg had.

2.3 Juiste projectleider

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

We zijn net begonnen met de scrumteams en dat maakt dat we dit redelijk geborgd hebben. Vooral product owner en scrummaster hebben min of meer de rol van projectleider. Die behoudt het overzicht van wat er van de mensen wordt gevraagd. De projectleider heeft het overzicht en staat in contact met de opdrachtgever, het directielid wat ook het projectverzoek heeft ingediend. Dus wat dat betreft hebben wij projectleiders die hier goed voor zijn uitgerust.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Dit doen we middels de agile of scrumteams. Dit zijn vaste teams met vaste projectleiders (of scrum masters en product owners)

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Nee, dit criterium draagt niet bij aan het door mij genoemde belang. Het is nu eenmaal zo dat mensen in meerdere teams worden ingezet en dat levert nog steeds een risico op met betrekking tot de menselijke kant van de inzet van mensen.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, hierover hebben we geen specifieke documentatie beschikbaar.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

We hebben dit net ingericht en de eerste ervaringen zijn goed. We hebben nu meer focus op de projecten en we hebben meer zicht op de projecten waardoor we veel effectiever zijn.

2.4 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Wat mij betreft zit dat heel erg geborgd in die scrumteams omdat goede communicatie ervoor zorgt dat teams effectiever worden. Sprints van drie weken en aan het einde van de sprint de reflectie overleggen (retrospectives). Dat is een belangrijke vorm van communicatie in het team, daarin wordt besproken hoe het gaat en waar je tegenaan loopt. Zaken als is er voldoende draagvlak. Dit zit wat mij betreft dus heel erg in die scrum aanpak.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Ja, door middel van die reflectiesessies die de scrum teams elke drie weken met elkaar hebben. De teams zijn intern hier goed mee bezig maar de teams onderling is dit nog minder, ze moeten eerst zelf alles op orde hebben.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, want mijn belang is dat er een open gesprek cultuur komt en met die reflectiesessies ontstaat er een cultuur dat men veel opener naar elkaar is. Er is meer persoonlijke feedback.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, hierover hebben we geen specifieke documentatie beschikbaar. Je zou de standaard scrum handboeken hierop kunnen naslaan.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring is dat we goed gestart zijn maar dat dit zeker nog verbeterd en verder uitgewerkt moet worden. Misschien vaststellen dat communicatievaardigheden meer groeien dan dat we er echt op selecteren of alloceren. Maar als iemand slecht is communicatie houden we daar wel rekening mee.

2.5 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Wat mij betreft zit ook dit heel erg geborgd in die scrumteams omdat goede samenwerking ervoor zorgt dat teams effectiever worden. Ook dit komt goed tot uiting in die reflectiesessies die onderdeel zijn van de scrummethodiek.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Ja, door middel van die reflectiesessies die de scrum teams elke drie weken met elkaar hebben. Een van de belangrijkste punten van die sessies is dat je terugkijkt op hoe het de afgelopen sprint gegaan is en dat je elkaar erop aanspreekt als er iets niet goed is gegaan. Dat vergroot de samenwerking. De teams zijn intern hier goed mee bezig maar de teams onderling is dit nog minder, ze moeten eerst zelf alles op orde hebben.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, want mijn belang is dat er een open gesprek cultuur komt en dat met feedback gaat geven. En met die reflectiesessies in de scrummethode ontstaat er een cultuur dat men veel opener naar elkaar is.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, hierover hebben we geen specifieke documentatie beschikbaar. Je zou de standaard scrum handboeken hierop kunnen naslaan.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring is dat we goed gestart zijn maar dat dit zeker nog verbeterd en verder uitgewerkt moet worden.

3.1 Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja, maar eigenlijk een beetje te veel.

Door wie en waarom?

Dit was een van de problemen die we ervaarden binnen de organisatie. Dit heeft te maken met die situatie dat we als directie maar 70% van de projecten in scope hadden. Dus veel projecten waar wij geen weet van hadden wat een aanslag heeft op je resources

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

De ruimte is er om iets op te starten maar het gebeurde echt te veel waardoor de niet officieel opgestarte projecten uiteindelijk echte projecten werden waar resource aan werden toegewezen. We kwamen daardoor in de knel omdat wij vanuit de directie dachten dat er makkelijk projecten bij konden terwijl de resources hartstikke vol zaten. Dus doordat projecten nu officieel moeten worden aangevraagd houden we meer zicht op welke projecten er lopen en is er meer inzicht in de ruimte die resources hebben om creatieve projecten op te pakken.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, want door meer inzicht te hebben in wat er loopt voorkomen we dat er te veel projecten worden opgestart en dat resources over gealloceerd worden en zorgen we ervoor dat ze de ruimte behouden om ook creatieve projecten op te pakken.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, hierover hebben we geen specifieke documentatie beschikbaar.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring is dat we nu meer projecten afmaken omdat we resources minder over alloceren.

3.2 Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Er is tijd en budget beschikbaar voor opleidingen en persoonlijke ontwikkeling en dit wordt gebruikt en ingezet om mensen zichzelf te laten ontwikkelen. Dit is zeker iets wat de motivatie van medewerkers vergroot.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Naast opleiding en training hebben we ook het programma Leren en Inspireren. Hierin gaan medewerkers een dag of een dagdeel stagelopen bij iemand anders in de organisatie om van elkaar te leren maar ook om begrip en draagvlak te creëren maar ook om inzicht te geven in waar collega's nu eigenlijk mee bezig zijn. Ligt door de corona-situatie wel stil maar dit is een

vast onderdeel van de mogelijkheden van ontwikkeling van medewerkers. Werkrotatie in de vorm van elke x aantal jaren een andere functie vervullen in de organisatie dat is iets wat we niet formeel hebben ingeregeld maar het is wel een wens om dit in de toekomst te gaan doen. Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, omdat ontwikkeling van de medewerkers belangrijk is voor het welzijn van de medewerkers. Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, hierover hebben we geen specifieke documentatie beschikbaar.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring is dat we hier goed mee bezig zijn. Nieuwe mensen en mensen laten meekijken op processen geeft nieuwe inzichten en draagt dus bij aan de ontwikkeling van de mensen en de organisatie.

3.3 Beheersing werklast

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja, uiteindelijk wel omdat we erachter kwamen dat de werklast veel te hoog was.

Door wie en waarom?

Door de directie omdat we geen inzicht hadden in alles wat er liep hadden we over gealloceerde resources en dat is nu stukken minder. We hebben een aantal mensen die hele specifieke kennis hebben en die we dus in bijna elk project nodig hebben en daar moeten we voorzichtig mee zijn.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Door het overzicht te bewaren op alle projecten die er lopen en door projecten via een vaste procedure aan te vragen wordt er heel duidelijk gekeken naar of we dit project op dit moment kunnen opstarten zonder dat we resources over alloceren

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, dit draagt zeker bij aan het belang happy people en het welzijn van de mensen. We hadden op een gegeven moment veel mensen die ziek waren of thuis zaten met een burn out.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, hierover hebben we geen specifieke documentatie beschikbaar.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Loyaliteit van de mensen aan de organisatie en aan elkaar is groter dan het bewust omgaan met de werklast. En we zijn daar nu structuur en overzicht in aan het aanbrengen.

3.4 Motivatie medewerker

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Het is een organisch proces dus het gebeurt wel maar we sturen er niet op, daarom passen we het dus niet echt toe en zetten we hem op nee.

Waarom niet?

Wij zijn als organisatie erg resultaatgericht. Wij zetten mensen bij elkaar in een team om het resultaat te behalen en daarbij letten wij niet op de samenstelling van het team in het kader van de punten die we in dit criterium benoemen. Wij kijken niet of bij de samenstelling van het team de competenties complementair zijn aan elkaar. Het voordeel van het werken met scrumteams is wel dat je daarmee bezig bent en dat je de mensen in dat team wel meer inzet op die dingen waar ze goed in zijn. Het is in de scrumteams wel geborgd maar we sturen er niet op het is meer een organisch proces.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Ja, dit zou zeker nuttig kunnen zijn. Ik vind dat je opzoek moet naar datgene wat de mensen goed kunnen en ze daar ook op in te zetten. Wat je goed kunt en goed doet geeft zelfvertrouwen en krijgt je energie van en zorgt ervoor dat je zwakke punten minder zwak worden en stelt een medewerker in staat om nieuwe dingen te leren wat weer bijdraagt aan de motivatie van de medewerkers. Als je alleen maar gaat drukken op de slechte punten van een medewerker raakt hij of zij gedemotiveerd en wordt zijn of haar sterke punten ook minder.

Worden er, op basis van uw kennis en ervaring, criteria in de organisatie gebruikt die wij niet besproken hebben?

De omloopsnelheid van project en de snelheid van veranderingen. Hoe we omgaan met die enorme grote hoeveelheid veranderingen en de snelheid waarmee die elkaar opvolgen. Het gebeurt regelmatig dat wij een project opstarten en nog in de fase zijn van het bespreken wat we precies gaan doen en hoe we dat gaan doen dat er alweer een verandering is waarvoor we het project eigenlijk al moeten bijstellen.

Bijlage 7: Uitwerking Interview PMO Board Member

Datum : 07-10-2020

Type : Beeldbellen

Duur : 50:03 (mm:ss)

Bent u zelf een stakeholder van resource allocatie op projecten en welke belangen heeft u bij resource allocatie

Ja. Ik heb eigenlijk een dubbel belang. Ik het belang dat het project voortgang maakt en afgerond wordt en aan de andere kant heb ik ook een belang dat ik voldoende capaciteit heb om mijn day-to-day business, de 'running business', te blijven draaien. Meestal worden mijn resources gebruikt om projecten te draaien, ze worden ingezet op de projecten naast hun gewone werk. Het derde belang wat ik heb is dat mensen die mee mogen doen op projecten en ingezet worden op projecten dit vaak een leuke uitdaging vinden waardoor ze gemotiveerd zijn en blijven, happy people.

1.9 Capaciteitsbalans in de portfolio

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee. We zouden het wel willen toepassen maar dat doen we niet

Waarom niet?

Omdat we altijd meer projecten hebben dan dat wij aankunnen. Dat heeft oorzaken hebben, bijvoorbeeld omdat een klant ineens iets wil en dan zeggen wij niet heel snel nee. Maar het kan ook zijn dat er een probleem ontstaat wat gewoon getackeld en opgelost moet worden. En daardoor lukt het vaak niet om de capaciteit in de portfolio in balans te hebben

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

We proberen het wel steeds meer toe te passen. Zeker doordat we nu meer in scrumteams te werken en dus in sprints te werken ontstaat er wel meer balans. Maar de dingen die niet in de sprints kunnen komen er weer nieuwe projecten die de balans dat weer verstoren en waardoor activiteiten langer duren en de kosten hoger worden. Dus om dat te voorkomen zou balans in de portfolio zeker nuttig zijn.

1.10 Vertrouwen door portfolio management in het projectteam

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja. Ervan uitgaande dat het PMO de projectteams zo samenstelt dat zij er het vertrouwen in hebben dat het project met succes wordt uitgevoerd en afgerond.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Door het PMO. Wij zetten juist die mensen in op een project waarvan wij denken dat ze het project goed en succesvol kunnen uitvoeren en afronden. Het is echt wel eens gebeurd dat het achteraf niet goed ging en dat we de samenstelling van het team moesten wisselen maar in de basis zet je de mensen omdat je het vertrouwen hebt dat ze het kunnen. Enige nuance die we hierbij moeten maken is dat het vertrouwen in het team soms wegvalt als er een afhankelijkheid van externe leverancier bij komt kijken. Wij hebben regelmatig met leveranciers te maken die niet (altijd) waarmaken wat ze beloven. Maar de eigen mensen die wij op een team inzetten hebben het vertrouwen van ons.

Hoe wordt dit criterium toegepast in de organisatie?

We zetten de mensen in op het project omdat we denken dat ze dit kunnen en laten ze daarna zoveel mogelijk vrij in hoe ze hun werk en het project verder uitvoeren. En als blijkt dat het niet (helemaal) goed gaat zullen we er korter op gaan zitten en indien nodig ingrijpen of bijsturen.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja. Want het zorgt ervoor dat projecten worden uitgevoerd en succesvol worden afgerond.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee. Over dit onderwerp is geen specifieke documentatie beschikbaar

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn eigen ervaring is dat ik bij het toewijzen van mensen aan projecten bij de een wat en bij de ander wat minder zorgen heb over het wel of niet succesvol afronden of dat je er bij de een toch wat dichter op moet zitten dan bij de ander en op het moment dat er externe partijen/leveranciers aan een project worden toegevoegd je er vaker nog dichter op moet gaan zitten.

1.11 Vaste bezetting projectteams

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja. In veel gevallen wel. Afhankelijk van het project kan het zijn dat we mogelijk tijdens de uitvoering van het project van team of samenstelling verandert. In de basis zetten wij een kernteam, een aantal teamleden, die het gehele project van begin tot eind draaien maar gedurende het project en afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt halen we er mensen bij.

Door wie en waarom?

Door de organisatie. Omdat we mensen hebben die een bepaald gebied, IT of processen of een bepaalde applicatie expertise hebben en als het een project is in dat 'gebied' dan worden die mensen van begin tot eind bij het project betrokken.

Hoe wordt dit criterium toegepast in de organisatie?

Door middel van het inzetten van een kernteam op een project waar tijdens het project mensen worden bijgehaald indien nodig.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, dit draagt bij aan het maken van voortgang op de projecten en het belang dat projecten worden uitgevoerd.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee. Over dit onderwerp is geen specifieke documentatie beschikbaar

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Ik heb ervaring met beide gevallen, dus de vorm van scrumteam waarbij het team echt van begin tot het eind hetzelfde is en ervaring met projecten waarbij we een kernteam neerzetten en waaraan mensen worden toegevoegd afhankelijk van de fase en de noodzaak.

1.12 Beperkt gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee. Wij hebben een mix, wij hebben projectteam en scrumteams. Wij hebben ook mensen die je juist wel altijd hetzelfde moet laten doen en zich op 1 ding tegelijkertijd moet laten concentreren en we hebben mensen waarbij je dat juist niet moet doen. Die moet je meerdere dingen tegelijk geven omdat ze anders ongelukkig worden. Meerdere mensen tegelijk aan een

taak werken dat kan efficiency verhogend werken mits ze de juiste kennis en vaardigheden hebben. Dat geeft meerdere invalshoeken om iets op te lossen. Maar omdat we wel een keuze willen maken is het antwoord op deze vraag nee. We doen het meer niet dan wel.

Waarom niet?

Omdat wij meer en meer in scrumteam werken ontkom je er niet aan dat mensen aan meerdere dingen tegelijk werken en we hebben ook niet voldoende mensen in huis om iedereen aan slecht 1 project tegelijk te laten werken.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Nee, omdat we in de scrumteams nu eenmaal aan meerdere projecten tegelijk moeten werken en het zou ervoor kunnen zorgen als er voor een project op een bepaald moment geen activiteiten zijn dat de medewerker dan niets gaat zitten doen. Dat kan niet de bedoeling en daar hebben we ook niet voldoende mensen voor.

2.1 Juiste kennis en vaardigheden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja

Door wie en waarom?

Als we ons hier even focussen op het inrichten van het projectteam. Door de organisatie. Wij zetten de mensen op een project in waarvan wij denken dat ze de juiste kennis en ervaring hebben omdat project of de taken in dat project uit te voeren. Omdat we op die manier en met die mensen verwachten het projectresultaat te behalen en de juiste kwaliteit te behalen. In de scrumteams is het een onderdeel van het scrum framework dat het team in principe is uitgerust, qua kennis en vaardigheden, om alle taken zelf uit te kunnen voeren.

Hoe wordt dit criterium toegepast in de organisatie?

Door te bepalen welke kennis en vaardigheden we nodig hebben en dan zoeken we de mensen erbij die dat hebben en die we dus in kunnen zetten op dat project. In de scrumteams is het een onderdeel van het scrum framework dat het team in principe is uitgerust, qua kennis en vaardigheden, om alle taken zelf uit te kunnen voeren.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, dit draagt bij aan het maken van voortgang op de projecten en het belang dat projecten worden uitgevoerd en aan het belang 'happy people'

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee. Over dit onderwerp is geen specifieke documentatie beschikbaar

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring is dat wij mensen inzetten op projecten waarvan wij denken dat ze geschikt zijn om op dat project ingezet te worden. En mijn ervaring is dat het in geval van externen (leveranciers) lastiger is en dat je daar minder controle over hebt of de juiste kennis en vaardigheden worden ingezet op een project.

2.2 Juiste hoeveelheid uren toegewezen

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Iemand met een bepaalde kennis of vaardigheden wordt aan een project toegewezen omdat er een taak of een probleem is waar deze kennis of vaardigheden voor nodig zijn. En dat moet deze

persoon dan doen naast de andere werkzaamheden waar hij of zij voor verantwoordelijk is of naast de andere projecten waar hij of zij al aan is toebedeeld. Binnen de scrumteams gaat dit wel beter omdat er in de sprints ook tijd wordt vrij gemaakt voor die mensen die specifieke kennis of vaardigheden hebben waardoor de kans groot is dat ze nodig zijn in andere projecten of op andere taken. We proberen altijd wel een inschatting te maken van hoeveel tijd iemand aan een project moet gaan besteden maar als er in de day-to-day business dan iets gebeurt dan verwachten we dat hij of zij dat ernaast oppakt.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Mijn ervaring is dat we in de scrumteams hier beter mee omgaan. We hebben geleerd van het verleden en proberen in de sprints nu meer rekening te houden met het feit dat mensen soms ook nodig zijn op andere taken. Er wordt een schatting gemaakt hoeveel tijd iemand gemiddeld kwijt is aan dit soort andere taken en in de hoeveel tijd die hij of zij aan de sprinttaken kan besteden is hiermee gecorrigeerd. Op deze manier zorg je ervoor dat projecten alleen gestart worden als er resources beschikbaar zijn en zorg ervoor dat projecten de resources krijgen die ze nodig hebben.

2.3 Juiste projectleider

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja. Ik denk het wel. We proberen dat zeker te doen en als we dat zelf niet hebben dan halen we dat van buiten. Dus ja dat passen we wel echt toe.

Door wie en waarom?

Door de organisatie omdat we succesvolle projecten willen draaien, projecten die de resultaten behalen. En we willen tevreden mensen hebben in het project en je wil projecten afronden.

Hoe wordt dit criterium toegepast in de organisatie?

Door een projectleider die volgens ons geschikt is voor een project op dat project in te zetten en als we die niet in huis hebben een projectleider daarvoor in te huren.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, dit draagt bij aan het maken van voortgang op de projecten en het belang dat projecten worden uitgevoerd.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee. Over dit onderwerp is geen specifieke documentatie beschikbaar

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Ja, mijn eigen ervaring is dat wij projecten draaien en dat wij die draaien met projectleider die kunnen. Maar ook dat we waar nodig die projectleider van buitenaf hebben gehaald en hebben ingehuurd.

2.4 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja. Ik denk het wel.

Door wie en waarom?

Communicatie is altijd lastig en we doen het nooit goed. Maar binnen de teams en door de projectleiders, maar ook de van en naar de stakeholders wordt het toegepast en daar is het ook van levensbelang. Als je binnen het team niet van elkaar weet waar je mee bezig bent dan kan

een team niet presteren. We verwachten bijna impliciet van de mensen dat ze die communicatievaardigheden bezitten.

Hoe wordt dit criterium toegepast in de organisatie?

Doordat we mensen hebben die deze vaardigheden bezitten en we die inzetten op de projecten.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, dit draagt bij aan het maken van voortgang op de projecten maar ook het belang happy people. Goede communicatie en weten wat er van je verwacht wordt en waar iedereen mee bezig is maakt dat mensen zich op hun gemak voelen in een team.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee. Over dit onderwerp is geen specifieke documentatie beschikbaar

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Ja, mijn eigen ervaring is dat wij projecten draaien en dat wij als stakeholders goed geïnformeerd worden door de projectleiders en de teams van de voortgang en van wat er speelt. Ook als er onderling goed gecommuniceerd wordt en de teamleden ervaren dat ook zo en vinden ook dat dat zo is daar heb je veel minder problemen mee.

2.5 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja. Het zou wat mij betreft vreemd zijn als we voor deze en de vorige twee verschillende antwoorden zouden hebben.

Door wie en waarom?

Binnen de teams en door de projectleiders, maar ook de van en naar de stakeholders wordt het toegepast en daar is het ook van levensbelang. Als je binnen het team niet goed samenwerkt dan kan je als team niet presteren. En als we in een team mensen hebben die niet of minder goed samen kunnen werken dan verwacht op basis van hun professionaliteit dat ze daar op de juiste manier mee omgaan en dat ze ervoor zorgen dat het wel lukt

Hoe wordt dit criterium toegepast in de organisatie?

Doordat we mensen hebben die deze vaardigheden bezitten en we die inzetten op de projecten. Net als bij de vorige, dit is wat we van de mensen verwachten en dus zetten we de mensen met deze vaardigheden in op onze projecten

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, dit draagt bij aan het maken van voortgang op de projecten maar ook het belang happy people. Goede samenwerking en daardoor resultaten behalen maakt dat mensen blij worden.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee. Over dit onderwerp is geen specifieke documentatie beschikbaar

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Ja, wat mij betreft hetzelfde als bij de vorige. Mijn eigen ervaring is dat wij projecten draaien en dat wij zien dat er binnen de teams maar ook tussen de teams en met de stakeholders goed wordt samengewerkt. Je ziet ook dat als men elkaar nodig heeft men elkaar opzoekt en elkaar helpt. En dat geldt ook voor de teams onderling en richting de stakeholders.

3.1 Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja. Maar daar kan ik op 2 manieren op reageren. Het is altijd goed als iemand dat doet waar hij of zij plezier in heeft en waar hij of zij van denkt dat dat toegevoegde waarde heeft. Ik die onofficiële projecten (de vrijdagmiddag projecten) altijd steunen. En dat kan zijn binnen bij BU

maar ook binnen andere BU's. Het zal voor een vrijdagmiddag project zeker goed maar de andere projecten waar hij of zij in werkt zou dat ook wel eens negatief kunnen werken. Mensen werken altijd het liefst aan de dingen die ze leuk vinden dus als hij of zij het vrijdagmiddag project leuker vindt dan een officieel project dan kan dat dus een nadelig effect hebben op die projecten.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee. Eigenlijk is het ja en nee. Als iemand er om zou vragen om een bepaald project te doen omdat hij of zij dat leuk vindt zal ik dat niet tegenhouden. Maar als er een project aankomt waarvoor we bepaalde vaardigheden nodig hebben en daar zullen de mensen die we daarvoor nodig hebben op worden ingezet. We hebben niet de ruimte en de mensen om vrijdagmiddag projecten uit te voeren dus wordt dit actief ingezet. Het antwoord is nee.

Waarom niet?

Omdat we daar simpelweg de ruimte en de mensen niet voor hebben

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Ja, want medewerkers die dingen doen die ze leuk vinden zijn gemotiveerde medewerkers en ze leren er altijd van.

3.2 Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Daar waar we kunnen doen we dat zeker. Vanuit mijn positie bezien doen we dat. Maar ik ben me er ook van bewust dat als iemand een bepaald 'stempeltje' heeft ergens goed in te zijn dan zetten we die persoon vaak in op die activiteiten of projecten waar zijn of haar vaardigheden nodig zijn. Een andere positie of een andere locatie dat geeft nieuwe inzichten en motiveert. Opleiding of training doen we ook maar dat hoeft niet per se van een onderwijsinstelling te zijn. Dit kan ook zijn omdat je een keer iets anders en zelfs iets in de privésfeer als het maar iets is waar je van leert.

Hoe wordt dit criterium toegepast in de organisatie?

We kijken, met name bij mensen die nog wat in het begin van hun carrière zitten, wat een volgende stap zou kunnen zijn. Dit is altijd een beslissing van de individu en de organisatie of de ruimte er is en of we die ruimte willen pakken.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, dit draagt bij aan het gemotiveerd houden van de medewerkers

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee. Over dit onderwerp is geen specifieke documentatie beschikbaar

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring is dat mensen energie krijgen van iets nieuws. Een andere plek, een andere rol of positie geeft nieuwe inzichten en het maakt mensen ervan bewust dat er altijd nog dingen te leren zijn.

3.3 Beheersing werklust

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Wij hebben mensen in dienst op het management en senior managementlevel die moeten mensen genoeg zijn aan te geven wat wel en wat niet nog kan. En dan kunnen we met elkaar bespreken wat de prioriteiten zijn en wat we wel en niet gaan oppakken. Een probleem is echter dat we voor veel projecten of activiteiten altijd weer bij dezelfde mensen terechtkomen. En dat, logischerwijs, ook altijd de mensen die het hartstikke druk hebben. Uiteraard zou ik die mensen meer tijd willen geven om hun ding te doen en dat goed te doen maar dat kan gewoon niet altijd omdat het nu eenmaal af moet of omdat er niemand anders is en omdat hun dagelijkse werkzaamheden en verantwoordelijkheden ook gewoon doorgaan. We hebben gewoon niet de capaciteit om dit criterium toe te passen zoals we het zouden willen toepassen. Ik zie het wel als een duidelijke verantwoordelijkheid van het individu om aan te geven waar de grenzen en de beperkingen liggen.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Het is een criterium wat zeker nuttig zou kunnen zijn voor de organisatie. Als iemand meer tijd krijgt voor iets dan zal hij of zij daar dan ook meer tijd in steken met uiteindelijk een hogere kwaliteit van het werk. Als je de tijd krijgt voor je werk dan zal je daar ook anders mee omgaan.

3.4 Motivatie medewerker

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja. Maar ook hier is het eigenlijk een ja en nee. In de praktijk is het wel zo dat iemand wordt ingezet op die taken waar iemand goed in is. Als je goed bent in A zal je (meestal) worden ingezet op A en niet op B. Maar over het algemeen denk ik dat we dit wel toepassen, dus ja.

Door wie en waarom?

In de scrumteams passen we dit toe. Daarin heb je verschillende mensen met verschillende expertises waardoor mensen makkelijk meekijken met anderen en dus leren van anderen. En mensen die nieuwe dingen leren en zichzelf daarmee ontwikkelen zijn en blijven gemotiveerd. In de praktijk is het wel zo dat iemand wordt ingezet op die taken waar iemand goed in is. Als je goed bent in A zal je (meestal) worden ingezet op A en niet op B. Maar over het algemeen denk ik dat we dit wel toepassen.

Hoe wordt dit criterium toegepast in de organisatie?

In de scrumteams. We werken in de organisatie in scrumteams en het is onderdeel van het scrum framework dat een team alle kennis en vaardigheden bezit om de taken uit te voeren. Hierin ontstaat (bijna organisch) dat medewerkers ingezet worden op de dingen waar ze goed in zijn maar als het nodig is om een taak af te krijgen ook op dingen waar ze nog van kunnen leren. Binnen de scrumteams wordt ook veel met elkaar meegekeken waar door mensen ook veel leren en gemotiveerd blijven.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Jazeker. Hoe meer mensen van een bepaald onderwerp wat weten hoe meer mensen je hebt om op een bepaalde taak in te zetten. Wat bijdraagt aan het hebben van voortgang in projecten en het afmaken van projecten en hoe beter het ook is voor het bedrijf.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, hiervoor is geen specifieke documentatie beschikbaar

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Ja, mijn eigen ervaring is dat ik het altijd leuk vind om te weten wat anderen doen en hoe ze dat doen en daarvan leren.

Worden er, op basis van uw kennis en ervaring, criteria in de organisatie gebruikt die we niet behandeld hebben?

Nee, geen criteria die we niet behandeld hebben maar wat ik mis is een criterium over hoe we omgaan met veranderingen. Binnen onze organisatie worden wij geconfronteerd met veel veranderingen en veranderingen die elkaar soms in hoog tempo opvolgen. En dit kan zijn door nieuwe wensen van klanten maar ook door wijzigingen in wet- en regelgeving. Wij zijn soms nog met elkaar aan het bespreken hoe we een bepaald project of een bepaalde taak of wijziging zullen oppakken en uitvoeren en nog voor dat we goed en wel op weg zijn worden we al geconfronteerd met een verandering.

Bijlage 8: Uitwerking Interview PMO Manager

Datum : 08-10-2020

Type : Beeldbellen

Duur : 41:54 (mm:ss)

Bent u zelf een stakeholder van resource allocatie op projecten en welke belangen heeft u bij resource allocatie

Ja, ik ben stakeholder. Ik ben projectmanager voor een aantal projecten en ik heb een team met specialisten ter beschikking gesteld worden aan projecten. Mijn primaire belang is dat er voldoende tijd en ruimte is om de activiteiten binnen de normale werktijden uit te voeren. Het is niet de bedoeling om veel projecten bij iemand neer te leggen wetende dat het in de beschikbare tijd toch niet kan. Een ander belang is het project de meeste kans van slagen te geven door de resources voldoende tijd en ruimte te geven om een zinnige bijdrage aan dat project te kunnen leveren en de resources te motiveren en ze gemotiveerd te houden. Daarnaast heb ik nog de rol van Project Portfoliomanager.

1.13 Capaciteitsbalans in de portfolio

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

De organisatie in de vorm van het project portfoliomanagement. Om te voorkomen dat we met allemaal projecten bezig zijn die niet bijdragen aan de strategische of de bedrijfsdoelstellingen. Dit deden we heel erg wel, iedereen die maar een hulpvraag had liep naar de mensen die ze nodig hadden en zo werden mensen betrokken bij allerlei onofficiële projecten.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie

Wij zorgen ervoor dat elk project wat op de agenda komt gaat via een soort wasstraat waarbij een aantal vragen eerst beantwoord moeten worden: Draagt het project bij aan de strategische doelstellingen, vinden we dit een belangrijk project en draagt die bij aan onze doelstellingen. En als dat allemaal ja beantwoord wordt komt het project pas op de projectenlijst. En dat maakt het dan makkelijker om er resources aan toe te kennen.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja dit draagt zeker bij aan mijn belang. Door op deze manier projecten op de projecten lijst te zetten en met deze afwegingen resources toe te kennen aan projecten ontstaat er een balans in de portfolio.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Ja, er is een map portfoliomanagement kun je het project aanvraagformulier en de definities van een project vinden.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Positief. Dit heeft ons middelen verschaft om aan de voorkant de juiste discussie te voeren met betrekking tot het alloceren van de resources. Het geeft ons noodzaak om na denken over doen we dit wel of niet en moet het nu.

1.14 Vertrouwen door portfolio management in het projectteam

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja. Door wat we hiervoor besproken hebben, hebben een situatie gecreëerd waarin wij niet meer werk aan resources toebedelen dan dat zij aankunnen. Daarmee creëer je een voorwaarde waarmee succesvolle projectuitvoering mogelijk is en heb je dus vertrouwen in het team.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Dit wordt toegepast door de project portfolio. Het project portfoliomanagement is verantwoordelijk voor het proces en voor de resources. Als zij geen vertrouwen hebben in een resources zetten ze hem niet in.

Hoe wordt dit criterium toegepast in de organisatie?

De directie wil allerlei projecten opstarten en houdt soms te weinig rekening met de hoeveelheid projecten waar bepaalde resources op zijn ingezet en dan grijp ik in. Ik ben de drempel. Hierdoor hebben de mensen voldoende tijd op de projecten uit te voeren en heeft de projectportfolio er dus vertrouwen in het team het project met succes zal uitvoeren.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja. Dit draagt bij aan het belang dat resources hun werk kunnen doen in de normale tijden omdat we over allocatie door dit criterium tegengaan. Dit is ook belangrijk voor mij in mijn rol van de manager van veel van de projectleden

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Ja, er is een map portfoliomanagement.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Positief. We zetten de resources heel bewust in en die de balans die we hiervoor besproken hebben zorgt ervoor dat je als portfoliomanagement vertrouwt dat het team het project succes zal uitvoeren

1.15 Vaste bezetting projectteams

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee. De projectleider vaak wel, die wordt door de directie aan een project toegewezen maar het team verandert gedurende het project van samenstelling.

Waarom niet?

Dit kan te maken hebben met scope of met voortschrijdend inzicht maar het heeft ook te maken met het prioriteren binnen de projecten en tussen de projecten onderling. Het team wordt meer samengesteld afhankelijk van in welke fase het project zich bevindt.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Nee. Het levert meer flexibiliteit om de samenstelling aan te passen aan de fase van het project. Omdat je dan de skills op de juiste manier benut. Anders zitten er misschien mensen in op een bepaald moment in het project die op dat moment van minder toegevoegde waarde zijn. En dat is zonde omdat die dan in een ander project waarde kunnen toevoegen.

1.16 Beperkt gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Er lopen meerdere projecten waarin we verschillende resources met verschillende expertises nodig hebben. Om te zorgen dat resource zich kunnen focussen laten we ze eerst de taken in het ene project afronden en in het ander project. Dus ze werken wel degelijk aan meerdere project maar niet tegelijkertijd. Dus is in het verlengde van de vorige vraag, als een resource in het ene project klaar is en zijn expertise daar niet meer nodig is kan hij door naar het andere project.

Hoe wordt dit criterium toegepast in de organisatie?

We zetten een resource in daar waar deze nodig is en niet op alles tegelijk.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja. Dit draagt bij aan het belang dat ik het project de meeste kans van slagen wil geven doordat we op deze manier de medewerkers kunnen laten focussen op de taak waar ze mee bezig zijn.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, omdat hij niet echt een model voor hebben. Dit wordt toegepast op het moment dat het nodig is.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Positief. Je ziet dat medewerkers zich niet opsluiten met een bepaald project voor ogen maar dat ze de aansluiting behouden bij het totaalplaatje. Een ander positief punt is dat we vooral in de activiteiten veel beter plannen waardoor we medewerkers niet (meer) overbelasten.

2.1 Juiste kennis en vaardigheden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Dat hangt af van het project waar we mee bezig zijn. Wat wij binnen de organisaties hebben opgestart is dat we tegenwoordig werken met agile teams. We hebben die teams een verantwoordelijkheid gegeven over een bepaald deel en een bepaalde scope gegeven. Bijvoorbeeld Transport, Servicing en geldverwerking en het team doet eigenlijk alles wat nodig is om die systemen en de processen draaiende te houden. Verbeteringen, optimalisatie en het oplossen van problemen. En door dit in een team te beleggen borg je dat de kennis aanwezig is om het op die manier te faciliteren. Je krijgt meer een team en een kennisdatabase met wat specialismen. In plaats van 1 specialist in een team heb je nu een specialistisch team.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie

Dit hebben we ondergebracht in de scrumteams. In die teams hebben we alle kennis en vaardigheden aanwezig om de activiteiten uit te voeren die ze moeten uitvoeren.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, dit draagt bij aan mijn belang om resources de ruimte te geven om projecten uit te voeren en af te ronden en het belang dat resources het werk in de normale werktijden kunnen uitvoeren.

Omdat we niet 1 persoon hebben die een bepaalde activiteit kan doen maar een heel team.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, niet specifiek hooguit de standaard documentatie van het scrum framework

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Positief, omdat je ziet dat de resources het fijn vinden dat ze niet de enige zijn die iets kan oppakken.

2.2 Juiste hoeveelheid uren toegewezen

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee. We willen het wel maar daar worstelen we nog wel eens mee.

Waarom niet?

Dat heeft erg te maken met prioriteiten en andere verantwoordelijkheden van het team. We hebben geen dedicated projectteam dus dat betekent dat er ook beheeractiviteiten zijn en allerlei andere zaken die het team moet oppakken. Wat we wel doen, is het omdraaien. We

geven meer aan hoeveel tijd we aan een activiteit kunnen besteden en wat er dan opgeleverd kan worden. Het gevolg is dat we eerder de deadline van het project aanpassen dan we meer uren gaan besteden, want die zijn er niet. De doorlooptijd van het project worden langer.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Nee, eigenlijk niet omdat het haaks staat op de scrum teams. We hebben ervoor gekozen om op deze manier te werken en de projecten op deze manier aan te pakken. We vinden de samenhang belangrijker dan dedicated resources aan projecten toewijzen.

2.3 Juiste projectleider

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Op dit moment is het (vaak) zo dat wij vinden dat de SMT-leden ook meteen maar de projectleider zijn voor een bepaald project wat voor hen of voor hun afdeling wordt uitgevoerd. Maar een projectleider heeft vaardigheden die specifiek voor een projectleider zijn. Een manager is niet automatisch goed in projecten leiden.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie?

Jazeker, omdat we met echte projectleiders projecten beter kunnen leiden en omdat we daarmee projecten beter en sneller kunnen afronden. In de huidige situatie hebben we veel projecten die gerund worden door mensen die geen (echte) projectleider en die daardoor eigenlijk geen idee hebben hoe je een project moet leiden en wat daar allemaal bij komt kijken. Ik denk dat daarmee project doorlooptijden kunnen verkorten en misschien zelfs met de bestaande capaciteit meer projecten zouden kunnen uitvoeren.

2.4 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee. Als ik eerlijk ben dan weet ik het eigenlijk niet. Als we bedoelen dat we bij het samenstellen van de teams rekeninghouden met de communicatievaardigheden dan is het antwoord nee.

Waarom niet?

Wij vinden communicatie op dit moment van onderschikt belang. Ook al is het wel heel belangrijk in een project maar bij het samenstellen kijken we meer naar de technische kennis en vaardigheden die we nodig hebben voor het project dan naar de communicatievaardigheid.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Ja, dat denk ik wel. Omdat je op die manier meer draagvlak krijgt in binnen de organisatie als bekend is wat het team doet en waar we mee bezig zijn. Ook binnen het team is het belangrijk om van elkaar te weten we men mee bezig is en wat er gebeurt en met meer communicatie(vaardigheid) in het team wordt het meer een team effort dan losse onderdelen.

2.5 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Door de manier waarop de scrumteams hebben samengesteld dus dit is gedaan door het management. Omdat goede samenwerking ervoor zorgt dat het team met elkaar de activiteiten uitvoert en goede kwaliteit levert en binnen de afgesproken tijden. Het team weet elkaar te vinden en helpt elkaar waar nodig en dat komt de resultaten ten goede.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie

Eigenlijk ontstaat het misschien wel meer dan dat het actief wordt ingezet. De mensen werken veel met elkaar samen en langere tijd met elkaar samen en daardoor gaat samenwerken heel goed. Mensen worden niet bij elkaar gezet omdat ze goed kunnen samenwerken maar we houden er wel rekening mee (proberen) als mensen elkaar echt niet liggen.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, dit draagt bij aan het belang om resource dusdanig te alloceren dat een project de meeste kans van slagen heeft. Omdat je met goede samenwerking effectiever werkt en dus eerder en betere resultaten behaalt.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, hier is geen specifieke documentatie voor beschikbaar.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Positief. Omdat juist samenwerking de kennis van de medewerkers vergroot. We zijn hierdoor constant bezig met het ontwikkelen van onze medewerkers.

3.1 Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Eigenlijk door de scrumteams. Binnen de sprintplanning hebben ze eigenlijk een percentage van hun tijd vastgesteld waarmee de teamleden zelf kunnen bepalen waar ze die aan besteden. Hiermee hou je het team gemotiveerd en geïnteresseerd en geven we ze voldoende afwisseling in het werk en het creëert draagvlak bij de gebruikers.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie

We hebben usergroups vanuit de operatie en die kunnen ideeën opperen en veranderingen processen of systemen voorstellen en in dat genoemd percentage kan het team bepalen met welke idee ze aan de slag gaan en wie ermee aan de slag gaat.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Dit draagt bij aan het belang om resource de gelegenheid te geven een zinnige bijdrage te leveren aan projecten

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Ja, er zijn verslagen van de user groups

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Positief. Het is een cultuuromslag maar zowel de teams als de organisatie reageren hier erg goed op.

3.2 Opleidingen, Trainingen en Werkrotatie

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Als ik even naar mijn eigen teams kijk, dan zijn wij echt van procesmanager die specialisten zijn overstapt op teams met specialisten. En omdat het team de verantwoordelijkheid heeft gekregen en daar gezamenlijk dus bepaalde kennis voor nodig heeft moet het gehele team op het juiste niveau komen. Dus het management van de scrumteams doet dit om het kennisniveau van het gehele team op het juiste niveau te krijgen.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie

Door mensen te laten deelnemen aan opleidingen en trainingen maar vooral ook door taken en verantwoordelijkheden van het team binnen het team door verschillende mensen op te laten pakken. Daarmee krijg je toch een soort jobrotatie en opleiding/training van de mensen. Concreet voorbeeld is dat alle mensen in het team recent op een Lean Training zijn gegaan om meer vanuit het proces en de procesmanagement en alles wat daarbij hoort te gaan begrijpen en te gaan verbeteren.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Dit draagt bij aan het belang om resource de gelegenheid te geven om de activiteiten en verantwoordelijkheden binnen de normale tijd uit te voeren omdat niet 1 resource ergens aan kan werken maar het gehele team. We kunnen zo de werklast en de verantwoordelijkheden verdelen.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, hier is geen specifieke documentatie van niet van hoe wij hiermee omgaan of hoe wij dit doen.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Positief. Omdat je ziet dat het gehele team een bepaald kennisniveau begint te behalen en we steeds minder afhankelijk zijn voor bepaalde activiteiten van 1 resource

3.3 Beheersing werklast

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee. Ik denk dat wij mensen te hoog belasten waardoor we ook heel veel creativiteit en andere zaken doodslaan.

Waarom niet?

We hebben eigenlijk te veel werk voor het aantal resources wat we hebben maar uiteindelijk kiezen wij er zelf voor, om allerlei redenen, om geen resources toe te voegen. Hierdoor hebben we best veel werk waar we niet aan toe komen wat eigenlijk een enorme bijdrage zou kunnen leveren aan verbeteringen en de effectiviteit en efficiëntie van processen en dus aan de strategische doelen van het bedrijf. Maar we komen er gewoon niet aan toe en hierdoor krijgen soms meer projecten hoge prioriteit dan er tijd van resources beschikbaar is waar we ze dus meer of te veel belasten.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Ja, dit zou zeker nuttig kunnen zijn! Het minder belasten van de resources of eigenlijk het 'normaal' belasten van de resources zou de kwaliteit en de snelheid van projecten verhogen omdat resources meer tijd hebben om aandacht te besteden aan de projecten waar ze aan werken. Nu moet er veel snel worden afgemaakt wat soms leidt tot afraffelen.

3.4 Motivatie medewerker

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja. Dat dit doen we.

Door wie en waarom?

Dit doen wij in de scrumteams omdat wij het heel belangrijk vinden om medewerkers te motiveren. De medewerkers zijn ons kapitaal en ik zie mij als leidinggevende meer als een facilitator. Dit is geen gewenst antwoord dit is gewoon zo omdat we een team met specialisten hebben, allemaal volwassen mensen met een goed stel hersen en die moet je coachen en daar hoef je niet echt leiding aan te geven of ze te sturen.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie

Dit soort dingen gebeurt misschien ook wel meer vanuit een natuurlijk proces, bijvoorbeeld motiveren door de mensen in te zetten op de taken waar ze goed in zijn zie je in de scrumteams bijna automatisch gebeuren maar ook mensen inzetten op de activiteiten was ze nog van kunnen leren zie je in de scrumteams gebeuren. Mensen geven ook aan elkaar aan dat ze af en toe juist graag willen meelopen of meekijken met iemand op iets waar ze minder goed in zijn omdat ze daarvan willen leren. Dat komt vanuit een intrinsieke behoefte en dat geeft volgens mij ook aan dat de mensen gemotiveerd. Wat betreft de goede werkomgeving, we doen ons best binnen de ruimtes die we hebben maar dat zou best beter kunnen, helemaal nu in de corona tijd waarin de mensen erg veel thuiswerken. Vertrouwen krijgen ze van ons maximaal, we hebben ze in de scrumteams een verantwoordelijkheid gegeven en we vertellen ze wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen en daar groeien de mensen van. Als je ze toch gaat vertellen wat ze moeten doen en hoe ze dat moeten doen kun je net zo goed een stel goedkope krachten neerzetten en die een trucje leren.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Dit draagt bij aan het motiveren en gemotiveerd houden van medewerkers maar ook aan het.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, hier is geen specifieke documentatie van niet van hoe wij hiermee omgaan of hoe wij dit doen.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Zeer positief. Ik vind dat we op deze manier met mensen om moeten gaan en ben ook erg blij dat we dit zo doen. Het je merkt in het team dat het werkt.

Worden er, op basis van uw kennis en ervaring, criteria in de organisatie gebruikt die we niet behandeld hebben?

Nee, er zijn nu geen criteria die ik nu kan bedenken die wij niet behandeld hebben,

Bijlage 9: Uitwerking Interview ICT Manager (CIO)

Datum : 12-10-2020

Type : Beeldbellen

Duur : 68:32 (mm:ss)

Bent u zelf een stakeholder van resource allocatie op projecten en welke belangen heeft u bij resource allocatie

Ja, ik ben stakeholder van resource allocatie vanuit mijn rol als ICT Manager. Ik heb zelf resources als onderdeel van de bedrijfsafdeling waar ik verantwoordelijk voor ben. Die resources zijn altijd gebaseerd op het "Structure follows strategy" principe, wat inhoudt dat we ons zo organiseren dat we zo goed mogelijk en zo efficiënt mogelijk de strategie van het bedrijf kunnen invullen en dat we de doelstellingen kunnen behalen. Mijn belang is dat de inzet van resources altijd toegevoegde moet hebben voor de organisatie of voor de klant. Ik moet verantwoording afleggen voor de afdelingen waar ik verantwoordelijk voor ben, ik moet daar budgetten voor maken en ik moet me ook aan die houden. Dat is voor de opex gerelateerde kosten voorspelbaar omdat je weet wat je kwijt bent aan mensen en middelen om het bedrijf te runnen, maar voor de workload is dat heel onvoorspelbaar. Zeker vanuit de change criteria is dat veel meer dynamisch omdat er gedurende het lopende budgetjaar altijd changes komen vanuit het bedrijf of vanuit klanten die om nieuwe dienst, een nieuwe oplossing vragen of omdat veranderingen in processen nodig zijn waardoor je geconfronteerd wordt met aanpassingen daarvan. De projecten die je daarvoor moet draaien vragen inzet van mensen en middelen en die budgetten zijn vaak erg dynamisch. Je moet dan kijken naar wat er op je afkomt en ga je prioriteren en bepaal je wat voor typen mensen en middelen je daarop gaat inzetten zodat de projecten die worden uitgevoerd weer die toegevoegde waarde hebben. Daarnaast heb ik natuurlijk het belang dat de medewerkers tevreden zijn en gemotiveerd zijn om hun werk te doen en goed te doen.

1.1 Capaciteitsbalans in de portfolio

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja, het is me wel wat er bedoeld wordt maar ik ben het er niet helemaal mee eens.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja. Dat geldt eigenlijk voor alle punten uit definitie op 1 na. Niet meer projecten uitvoeren dan de organisatie aan kan.

Door wie en waarom?

Door het management en omdat wij het Structure follows Strategy principe hanteren en we onze organisatie zo inrichten dat we onze strategie invullen en onze doelstellingen behalen. Een van de dingen die daarbij hoort is dat je dus ook resource alloceert op projecten die passen in de strategie en bijdragen aan de doelstellingen. Resources worden ingezet op projecten die waarde toevoegen, aan het bedrijf of aan de klant.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie

Wij houden met het alloceren van de resources rekening met de strategie van het bedrijf, zoals aangegeven alloceren wij resources op projecten die waarde toevoegen. Daarnaast wordt er bijvoorbeeld wel rekening gehouden met de capaciteiten van de organisatie maar of we niet meer projecten uitvoeren dan de organisatie aankan, dat is een goed vertrekpunt maar het kan zo zijn de organisatie onder druk komt te staan vanuit het bedrijf zelf, vanuit de klant of vanuit de politiek dat er zoveel veranderd moet worden dat je gedwongen wordt om meer projecten te starten dan de organisatie aankan. Het is wel het vertrekpunt maar de omgeving (zowel intern als extern) kan ertoe leiden dat je de sturing en de allocatie van de resource moet aanpassen. Uitgaande vanuit de SWOT dan kun je zeggen dat de strengths en weaknesses vanuit de interne komen en de Opportunities en de Threats vanuit extern. Vooral de Opportunities en de Threats

kunnen ertoe leiden dat er veel druk op de organisatie komt te staan en dat je de sturing en de resources allocaties moet aanpassen. Wat betreft het alloceren van resources op projecten die doorbraken beloven, dat is iets wat wij wel degelijk doen. En het kan ook zijn dat je soms moet zeggen dat je te veel projecten hebt en dat je er een paar weg moet halen of dat je er juist meer projecten aan toevoegt en dan dus ook resources toevoegt.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja, omdat we projecten draaien en resources toekennen op basis van onze strategie en omdat we maatregelen nemen als de balans van de capaciteit in de portfolio weg is.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Ja, dat is er en dat kan.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn eigen ervaring is dat de capaciteitsbalans een vraag, een onderwerp, die dagelijks aan de orde komt. Zeker vanuit de rol en de verantwoordelijkheden die heb staat daar continu een bepaalde druk op. En dat kan de ene keer natuurlijk zwaarder zijn dan de andere keer maar we zijn continu aan het balanceren tussen change en run. Zijn er strategisch belangrijke projecten die echt gedraaid moeten worden waar door we minder mensen op run inzetten of hebben we meer druk op de run waardoor we minder mensen op change inzetten. Elke dag zijn we bezig met welke mensen en middelen heb ik nodig om de juiste dingen te doen.

1.2 Vertrouwen door portfolio management in het projectteam

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Door het management. Voor iedere opdracht en ieder project denk je na over de mensen en middelen die je daarop inzet. En een van de belangrijkste aandachtspunten is het vertrouwen in de mensen en middelen die je allociert kunnen leveren van er van ze verwacht en dat ze dat ook kunnen. Dat is het vertrekpunt, als je niet het vertrouwen hebt in de mensen dat ze een bepaalde opdracht aankunnen moet je ze er niet op inzetten.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie

Bij het maken van de keuze van de resources voor een project heb je het vertrouwen dat ze de opdracht aankunnen en dat ze een positieve bijdrage kunnen leveren aan het project, anders zet je ze er niet op in. Dit doen we niet volgens een methode of op een bepaalde dit is eigenlijk een vanzelfsprekend fundament van het alloceren van resources.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Dit draagt bij aan het hebben van toegevoegde waarde van de projecten voor de organisatie of de klant. Nogmaals, als dat vertrouwen er niet is zet je de resources niet in op een project.

Daarnaast is het zo dat als een resource het gevoel heeft dat de organisatie vertrouwens in hem of haar heeft de resource motiveert.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien?

Nee, hier is geen specifieke documentatie voor beschikbaar

Wat is uw ervaring met dit criterium?

We hebben positieve en negatieve ervaringen met dit criterium, we maken daar ook zeker wel eens fouten in. Dat we projecten of opdrachten aan iemand toewijzen en dat we gedurende het traject zien dat het niet werkt maar dan grijpen we altijd in. Daarnaast heb ik wel de ervaring dat het vertrouwen van ons in de medewerkers er moet zijn maar dat het ook extern vertrouwen, zoals bijvoorbeeld van een klant in een projectmanager, er moet zijn omdat het anders daar ook niet goed werkt.

1.3 Vaste bezetting projectteams

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee. Maar dit zijn eigenlijk 2 stellingen want wij zetten vaak wel de projectleider van begin tot eind op een project in maar het team varieert gedurende het project.

Waarom niet?

Omdat het project dynamisch is. Je kunt van tevoren als je goed geïnformeerd bent een goede inschatting maken van het soort werk en de hoeveelheid werk die er gedaan moet worden maar tijdens een project veranderen er altijd dingen waardoor je flexibele moet zijn en je je moet aanpassen. Dus je begint misschien wel met een team waarvan je in het begin denkt dat het gehele project ermee kunt uitvoeren maar in de praktijk gebeurt het altijd wel dat er op- of afgeschaald moet worden. Daarnaast is het afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt, het kan best zijn dat je tijdens de ene fase van het project hele andere of heel ander type resources nodig hebt dan in de andere fase.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Dat is heel afhankelijk van het soort opdracht waar het omgaat. Als er bijvoorbeeld een grote interne proceswijziging nodig is waarbij er geen (commerciële) druk van een klant is waardoor het per se binnen een bepaalde tijd of voor een bepaald moment af moet, dan kan er best gewerkt worden in vaste teams. Omdat het dan niet erg is om een bepaalde activiteit te laten wachten op tot vaste resource weer beschikbaar is. In zo'n geval heeft het waarschijnlijk zelfs toegevoegde waarde om het met de vaste resource te doen in verband met de kennis en vaardigheden die er zijn en die nodig zijn. Als een project onder tijdsdruk moet worden uitgevoerd en afgerond dan kan het zijn dat je op een bepaald moment andere resources inzet omdat je niet kunt wachten op een andere resource. Hoe voorspelbaarder het project hoe meer het kan en hoe dynamischer het project hoe minder het kan.

1.4 Beperkt gelijktijdig werken aan meerdere projecten door een medewerker

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Wij hebben een organisatie waarin wij een grote groep mensen hebben die loyaal zijn naar het bedrijf en die langdurig bij het bedrijf werken. Deze mensen zetten wij in op kerntaken en daar worden wij steeds beter in, door de kennis en ervaring die deze mensen hebben opgebouwd. Ondanks dat wij duidelijke projectstructuren hanteren, zoals bijvoorbeeld agile als prince2, zie je dat wij toch heel veel verschillende vormen van projecten gelijktijdig hebben lopen en actief hebben. Binnen elk project afzonderlijk willen we zorgen voor zo goed mogelijke invulling en kennisborging en wij putten voor elk project uit dezelfde beperkte pool van resources. In het kader van 'right man on the job' wil je de resource met die specifiek benodigde kennis en vaardigheden inzetten op een project of een activiteit. Daardoor werken mensen dus gelijktijdig aan meerdere projecten.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Nee, ik denk het niet. We hebben te veel projecten lopen die ook allemaal moeten waardoor mensen wel aan meerdere projecten tegelijk moeten werken. Als we dat niet zouden doen zouden we te veel projecten niet kunnen uitvoeren of veel te laat kunnen uitvoeren.

2.1 Juiste kennis en vaardigheden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja, zoveel mogelijk maar ook met nuance 'alle kennis. Er zijn zeker situaties waarbij je activiteiten uitbesteedt om het te complex wordt of omdat je de mensen er niet voor hebt of omdat het maar heel kort of voor een hele specifieke taak nodig is dat het de rest van het project niet meer nodig is. En dat je niet altijd van tevoren kunt inschatten welke kennis je nodig hebt op een project.

Door wie en waarom?

Door de stuurgroep, opdrachtgever of sponsor en de projectmanager omdat het wel zo efficiënt en effectief is zoveel mogelijk kennis direct in het project aanwezig en beschikbaar te hebben.

Dat komt doorlooptijd en kwaliteit ten goede.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Door continu de afweging te maken of we de kennis zelf hebben en of we de kennis zelf willen hebben en of we het kunnen of moeten uitbesteden.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja. Right man on the job is hier het uitgangspunt en met dat uitgangspunt creëer je met de projecten toegevoegde waarde.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien

Nee, hier is geen specifieke documentatie van. Dit is hoe wij hiermee omgaan maar dit is niet in een procedure of een procesbeschrijving vastgelegd.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring is dat dit wel erg neigt naar 1.2 het vertrouwen in resources of teams. Over het algemeen draaien wij projecten die toch wel redelijk voorspelbaar zijn in de kennis en vaardigheden die ervoor nodig zijn en kunnen we dat wel goed inschatten. Maar we hebben ook wel echt situaties gehad waarbij we er gedurende het project achter kwamen dat we andere kennis en vaardig nodig hadden dan we van tevoren verwacht of ingeschat hadden en dan gaan we bijsturen. Dus mijn ervaring is dat dit, door allerlei redenen, verstoord kan worden.

2.2 Juiste hoeveelheid uren toegewezen

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Door management omdat we anders de taken of projecten niet kunnen afronden. Op basis van de inschatting die gemaakt wordt vaststellen dat de resource die tijd beschikbaar heeft en alloceren we hem voor die tijd aan het project toe. Dus als iemand bij de inschatting dat hij een resource een week nodig heeft en die resource is ook beschikbaar dan krijgt hij die resource en wordt deze resource toegewezen voor de gevraagde hoeveelheid tijd.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Op basis van een inschatting die vooraf gemaakt wordt en in de projectaanvraag is opgenomen, maar daar zitten altijd onzekerheden in. Een activiteit kan in de praktijk veel meer tijd kosten dan van tevoren was ingeschat maar dan verwachten we wel dat de activiteit wordt afgerond.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja. Dit doen we in de basis om ervoor te zorgen dat de projecten die je gaat uitvoeren de toegevoegde waarde kunnen leveren aan de organisatie of de klant. Als we denken dat een

project dat gaat brengen dan committeren we de resources voor de hoeveelheid uren die in de aanvraag gevraagd worden.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien

Nee, hier is geen specifieke documentatie van. Hooguit dat je in de projectaanvragen kunt terugkijken hoeveel uren voor een project zijn aangevraagd.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring is dat wij dit criterium toepassen maar dus op basis van een inschatting en als tijdens de uitvoering van het project blijkt dat we de resources langer nodig dan op voorhand aangevraagd gaan we daar op dat moment mee om en nemen we onze maatregelen en gaan we bijsturen.

2.3 Juiste projectleider

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Door sponsor, opdrachtgever in het benoemen van de projectleider. Dit gebeurt eigenlijk impliciet je gaat geen projectleider inzetten op een project als je van tevoren al denkt dat hij of zij niet de juiste persoon is voor dit project. Dus bij het selecteren van de projectleider neem je al mee dat deze de juiste is voor het project.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Door het toewijzen van projectleider aan het project. En als we denken dat we niet de juiste projectleider in huis hebben dan huren we er een in dus op die manier zijn we altijd op zoek naar de juiste projectleider voor het project. De meeste punten die in de uitleg genoemd worden zijn eigenlijk juist de punten waar je de projectleider voor inzet. Programmeren of ontwerpen, bijvoorbeeld, gaat de projectleider niet doen daar heb je de andere resources in het project voor.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja. Het is eigenlijk zo voor de hand liggend dat het bijna niet uit te leggen is, Maar we draaien projecten en alloceren daar resource voor omdat we denken dat het project toegevoegde waarde heeft voor de organisatie of de klant. Bij het selecteren of toewijzen van de projectleider ga je ervan uit dat deze geschikt is voor het project en dat dit dus de juiste projectleider is die het project, wat dus toegevoegde waarde heeft, tot een goed eind kan brengen.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien

Nee, hier is geen specifieke documentatie van. Zoals ik al zei is dit eigenlijk iets wat bijna impliciet plaatsvindt.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn eigen ervaringen hiermee zijn positief. Dit is hoe wij omgaan met het toewijzen van projectleiders aan een project en die keren dat iets blijkt niet te werken dan nemen we onze maatregelen.

2.4 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat communicatie op voldoende niveau kan plaatsvinden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

We vinden het wel belangrijk dat er goed gecommuniceerd wordt en dat mensen goed met elkaar kunnen communiceren maar we wijzen onze resources niet toe op basis van hun communicatievaardigheden. We passen het niet actief we gaan niet in de resource allocatie rekening houden met de communicatievaardigheden van de resources. We alloceren resources op basis van kennis en kunde die we in het project nodig hebben om het project te kunnen draaien. Dat vinden we belangrijker dan communicatievaardigheden. Voor een projectleider is het zelfs iets wat bij z'n taak hoort en wat onderdeel moet zijn 'skill set'.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Eerlijk gezegd heb ik er nooit op die manier bij stilgestaan. Communicatie en de communicatievaardigheden groeien organisch binnen een team. Bij aanvang van een project kies je voor een projectmanagement methodiek en daar hoort al een bepaalde vorm van communicatie bij, in de meeste methodieken is wel beschreven hoe je het team en de stakeholders voorziet van informatie over het project. Denk hierbij aan allerlei voorgeschreven communicatiemomenten en welke informatie moet communiceren. Maar wij vinden het belangrijk om de juiste inhoudelijke kennis en vaardigheden aan het project toe te voegen en als iemand niet of niet goed is in communiceren verwachten we dat deze resources de professionaliteit bezit om daarmee om te gaan en ervoor te zorgen dat dit het projectteam en de projectvoortgang niet in de weg zit.

2.5 Voldoende vaardigheden in het project aanwezig zodat samenwerking op voldoende niveau kan plaatsvinden

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja.

Door wie en waarom?

Ik doe het zelf in ieder voor de projecten waar ik wat over te zeggen heb, maar binnen de organisatie doen de andere opdrachtgevers en sponsors dit ook. Omdat ik het belangrijk vind dat de samenwerking in het team leidt tot een bepaalde cohesie wat de voortgang en de doorlooptijd en de kwaliteit van de opgeleverde producten ten goede komt.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Door bewuste keuze maken in welke mensen en middelen we inzetten op de projecten.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Natuurlijk. Omdat we door middel van die goede samenwerking en cohesie projecten beter draaien. In kortere tijd opleveren en van hogere kwaliteit. Daarnaast is goede samenwerking en een goede sfeer in een team zeer goed voor de motivatie van de medewerkers.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien

Nee, hier is geen specifieke documentatie van.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring hiermee is dat het niet ongewoon is dat er binnen een projectteam frictie kan ontstaan omdat er verschillende belangen zijn. Dit kunnen persoonlijke belangen zijn maar ook persoonlijke belangen omdat iemand zich bijvoorbeeld wil profileren in de organisatie maar daar de ruimte niet voor krijgt. Maar dit is niet erg want ook hier geldt wrijving geeft glans dus die komt de projecten ten goede.

3.1 Vrije ruimte voor eigen /onofficiële projecten voor medewerkers

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee.

Waarom niet?

Wij zijn een operationeel gericht bedrijf en hebben eigenlijk de tijd niet om dit soort dingen te doen. In mijn beleving past dit meer in een "tech bedrijf" wat toepassingen moet bedenken en ontwikkelen. Wij moeten gewoon productie draaien voor onze klanten. Wij innoveren op producten en diensten en die ontwikkel je niet in een vrijdagmiddag project. Eigenlijk past het gewoon niet in onze organisatie, we zijn een bedrijf wat 'scherp aan de wind vaart' wat betreft kostenbesparing, het verbeteren en efficiënter maken van onze operationele processen.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Ik wil niet zeggen dat er tegenstander van ben maar het moet wel in de cultuur van het bedrijf passen. Eerlijk gezegd zit het helemaal niet in de mensen die bij ons werken en het zit ook helemaal niet in de cultuur. Wij halen veel meer creativiteit in de onofficiële momenten tijdens een werkdag, zoals tijdens de lunch of dat kopje koffie op de gang en het praatje bij de koffieautomaat. En niet door mensen zelf te laten bepalen of ze op projecten gaan werken die ze zelf leuk vinden.

3.2 Opleidingen, Trainingen en Werk Rotatie

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Nee. We hebben medewerkers die echt wel in de jaren dat ze voor ons werken op verschillende rollen hebben gezeten. Dus er vindt wel rotatie plaats maar of we dat nu actief toepassen en gaan we hier heel bewust mee om. Daarnaast worden opleiding en training over het algemeen geïnitieerd vanuit de medewerker en maar zelden vanuit het bedrijf. Dus daarom is het antwoord nee.

Waarom niet?

Het ontstaat en het gebeurt maar het is geen onderdeel van ons beleid om dit actief toe te passen. Maar we hebben veel mensen die langere tijd voor ons werken we hebben een grote groep loyale medewerkers die op verschillende plekken in de organisatie gewerkt hebben en we hebben dus steeds mensen die breder en breder inzetbaar zijn. Ook de interesses van de medewerkers worden daarmee steeds breder. Dus misschien kun je zeggen dat er daarom geen behoefte is om dit actief in ons beleid op te nemen, omdat het al gebeurt. Overigens komt het wel degelijk voor dat we heel bewust een medewerker op een andere rol inzetten en soms zelf eentje die juist buiten zijn eigen kennis en vaardigheden ligt maar dat doen we dan omdat we denken dat we die medewerker daarmee kunnen helpen ontwikkelen of omdat wij denken dat hij of zij meer waarde gaat hebben voor ons bedrijf.

Zou het volgens u nuttig kunnen zijn voor de organisatie en waarom?

Het is nuttig om mensen andere dingen te laten doen en om mensen opleidingen en trainingen te laten doen. Dit draagt bij aan het vergroten van de kennis en het breder inzetbaar maken van de resources, dat betekent dat medewerkers op meer verschillende rollen of taken kunnen worden ingezet en dat houdt (de meeste) medewerkers gemotiveerd. Maar ik denk dat wij dit niet als actief en bewust uitgangspunt moeten hanteren of onderdeel moeten maken van ons beleid. Omdat het, zoals ik al zei, al gebeurt en vanuit de medewerkers geïnitieerd wordt. Het is voor ons geen bewust uitgangspunt.

3.3 Beheersing werklast

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja. In principe wel. Zeker de keuze om in agile teams te gaan werken wel degelijk rust heeft gebracht

Door wie en waarom?

Door de organisatie. Omdat wij er in de basis van uitgaan dat onze resource hun werk in de normale werktijden kunnen en niet hoeven over te werken. Overwerk en overbelasting willen we voorkomen. Dat lukt overigens niet altijd.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Zoals ik zei hebben wij ervoor gekozen bepaalde verantwoordelijkheden weg te zetten in agile teams wat voor de medewerkers rust en overzicht heeft gebracht doordat taken of activiteiten in de sprint planning worden opgenomen. Met het team wordt bepaald hoeveel er in die sprint gedaan kan worden in de beschikbare tijd en meer doen ze niet. Dit levert ook wel eens wat beperkingen of belemmeringen op voor de organisatie omdat je soms 'pech hebt' omdat de sprint vol zit.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Ja. Dit draagt aan mijn belang. Als de resources voldoende tijd hebben om aan een project te werken en dus voldoende tijd hebben om hun taken en activiteiten goed uit te voeren en af te ronden dan levert dit een positieve bijdrage aan het project en heeft het dus toegevoegde waarde voor het bedrijf of de klant. En als je dit niet toepast dan krijg je ontevreden medewerkers en tevreden medewerkers zijn niet gemotiveerd.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien

Nee, hier is geen specifieke documentatie van.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Dit zou bijna bedrijfskritisch moeten worden bestempeld. Te lage werklast is niet goed en te hoge werklast is niet goed. Als je heel ruim in je jas gaat zitten qua capaciteit en dat je nooit een tekort hebt aan resource dan worden je kosten te hoog, worden budgetten niet gehaald en dat is slecht voor het bedrijf vanuit de waarde gezien. Daarnaast kan er een luiheid binnen de organisatie ontstaan waardoor niets meer gehaald worden. Er mag best wat 'gezonde' druk zijn om de werkzaamheden uit te voeren dat maakt het leuker maar als er een te hoge werklast is worden projectresultaten niet behaald of van slechtere kwaliteit, gaan mensen klagen en raken gedemotiveerd of nog erger, vallen uit. Maar soms moet je gewoon als organisatie accepteren dat er een piek zit in de werklast en moet je even 'doorbijten' maar als dit te lang duurt of structureel is, is dit niet goed.

3.4 Motivatie medewerker

Is het u, op basis van de beschrijving en de definitie, duidelijk wat er met dit criterium wordt bedoeld?

Ja.

Gebaseerd op uw kennis en ervaring, wordt dit criterium in de organisatie gebruikt?

Ja. In de basis passen wij dit zeker toe. De meeste punten wel behalve dat we bij het inzetten van resource samen indelen met mensen waarmee ze goed kunnen samenwerken. Maar over het algemeen wel dus vandaar ja. Overigens zou het wel kunnen zijn dat als ik van mensen weet dat ze elkaar echt niet liggen dat ik dan wellicht ze juist niet bij elkaar indeel.

Door wie en waarom?

Vanuit management, zowel afdelingen als directie. Omdat wij wel degelijk bezig zijn met de motivatie van de medewerker.

Hoe wordt dit criterium gebruikt/toegepast in de organisatie?

Bij het indelen van een medewerker op een project of een activiteit. Afhankelijk van het project en wellicht de tijd die er voor het project is zetten we een medewerker juist in op een taak die goed bij hem past en op een andere keer als we bezig zijn met de ontwikkeling van een medewerker zetten we hem juist in op iets anders of iets nieuws in het kader van zijn of haar ontwikkeling. Zoals aangegeven houden we geen rekening met of mensen wel of niet een goede

band met elkaar hebben. Maar een goede werkomgeving zorgen wij wel voor en het vertrouwen daar hebben we het eerder al over gehad, als je er niet het vertrouwen in hebt dat een medewerker een taak aankan zet je hem er niet op in. En die laatste is meer een ethisch aspect en is eigenlijk iets wat hoort bij goed werkgeverschap en is ook iets wat van 2 kanten moet komen. Als vertrouwen en respect er niet is moet je niet met elkaar verder gaan.

Aan welke van de door u genoemde belangen draagt het bij en waarom?

Dit draagt bij aan het belang dat ik gemotiveerde medewerkers wil hebben en mijn medewerker gemotiveerd wil houden. En waarom, dit is waar het criterium over gaat.

Is hier documentatie voor beschikbaar en mag ik die inzien

Nee, hier is geen specifieke documentatie van.

Wat is uw ervaring met dit criterium?

Mijn ervaring is waar je continu aan het balanceren bent. Voldoende ruimte voor zelfontplooiing terwijl toch ook last hebt van de hoge werkdruk waardoor er niet altijd de ruimte is. Daarnaast hebben wij ook mensen waarbij je dit juist niet doet omdat mensen helemaal niet gelukkig worden om op andere taken ingezet te worden. Maar verder ben ik van mening dat we hier in onze organisatie wel degelijk goed mee bezig zijn.

Worden er, op basis van uw kennis en ervaring, criteria in de organisatie gebruikt die we niet behandeld hebben?

We hebben weinig gesproken over hoe we omgaan met veranderingen. Je hebt 2 verschillende typen veranderingen. Disruptive Innovation die echt de hele organisatie en de gehele bedrijfsvoering op z'n kop gooien. Maar je hebt ook Sustaining Innovation, innovatie die je doorvoert om te kunnen blijven bestaan. Welke capabilities heb je nodig om dit aan te kunnen en om hiermee om te gaan.